

**PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE CUITIVA - EMCUITIVA S.A. ESP**

SEGUNDO ALDEMAR TOCA SUÁREZ



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Sogamoso

2017

**PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES
ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS
PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE CUITIVA - EMCUITIVA S.A. ESP**

SEGUNDO ALDEMAR TOCA SUÁREZ

CÓD. 200620228

**MODALIDAD: PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE UN PROYECTO DE
MONOGRAFÍA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

Director:

GUSTAVO MOLINA VALENCIA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sogamoso

2017

Nota de aceptación

Firma del director de jurados

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Sogamoso, 17 de Abril 2017.

AGRADECIMIENTOS

Dios todo poderoso, Virgen Santísima; con inmensa alegría y con humildad en mi corazón les doy inmensas gracias por haberme dado la fortaleza necesaria para continuar en los momentos que estuve a punto de caer en este camino del aprendizaje.

También doy gracias a mi familia en general porque me brindó su apoyo incondicional y por compartir conmigo agradables y desagradables momentos.

A los Docentes mi más profundo agradecimiento, por haber compartido sus valiosos conocimientos.

Y a todos mis compañeros de clase que hoy en día se han convertido en grandes y especiales amigos, que hicieron de esta experiencia una de las más especiales de mi vida.

Segundo Aldemar Toca Suárez.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	16
1.1 Formulación Del Problema	17
1.1.1. Sistematización del Problema.	17
2. OBJETIVOS.....	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA	20
4.1 Marco Teórico	20
4.1.1 Organización y procesos organizacionales.	20
4.1.2 Concepto de organización y procesos organizacionales.	21
4.1.3 Objetivos y metas de la organización.	22
4.1.4 Políticas y procesos de la organización.	22
4.1.5 Principios de organización.	23
4.1.6 La organización como sistema.	24
4.1.7 Diseño organizacional.	27
4.1.8 Desarrollo organizacional.	37
4.2 Marco Conceptual	53
4.3 Marco legal	56
4.4 Marco Espacial.....	59
5. ESTADO DEL ARTE	60

6. METODOLOGÍA	62
6.1 Tipo de investigación	62
6.2 Población.....	63
6.3 Técnicas de recolección de información.....	63
6.3.1 Fuentes primarias.	63
6.3.2 Fuentes secundarias.	63
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	63
7.1 Diagnostico organizacional de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva EMCUITIVA S.A. E.S.P.....	64
8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
8.1 Evaluación del sector externo e interno de la empresa de servicios públicos de Cuitiva EMCUITICA S.A. E.S.P.	65
8.1.1 Matriz de perfil competitivo (MPC).	66
8.1.2 Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC).....	68
8.2 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	69
8.2.1 Análisis de la matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	73
8.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	74
8.3.1 Análisis de la matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	78
8.4 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)	79
8.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	84
8.5.1 Priorización de estrategias.....	88
9. DISEÑO ORGANIZACIONAL	90
9.1 CREACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	90

9.1.1 Misión.	90
9.1.2 Visión.	90
9.1.3 Valores corporativos.	90
9.2 REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA	91
9.2.1 Organigrama anterior.	91
9.2.2 Organigrama propuesto.....	92
9.3 CREACION DEL AREA COMERCIAL	93
9.3.1 Denominación del área.	93
9.3.2 Misión del área comercial.	93
9.3.3 Objetivo del área comercial.....	94
9.4 MANUALES DE FUNCIONES	94
9.4.1 Gerente general.....	94
9.4.2 Gestor administrativo.....	95
9.4.3 Auxiliar de gerencia.	98
9.4.4 Gestor comercial.....	99
10 CONCLUSIONES.....	101
11. RECOMENDACIONES	102
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de perfil competitivo MPC para la EMCUITIVA S.A. E.S.P.</i>	67
Tabla 2. <i>Matriz de evaluación de factor externo (mefe) EMCUITIVA S.A. E.S.P.</i>	71
Tabla 3. <i>Matriz de evaluación de factor interno (mefi).</i>	76
Tabla 4. <i>Matriz DOFA de EMCUITIVA S.A. E.S.P.</i>	81
Tabla 5. <i>Planteamiento de la estrategia.</i>	85
Tabla 6. <i>Resultados matriz cuantitativa de planeación estratégica.</i>	89

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Principios de la Organización</i>	23
Cuadro 2. <i>Elementos básicos del diseño organizacional</i>	31
Cuadro 3. <i>Configuraciones Organizacionales</i>	33
Cuadro 4. <i>Clasificación de los Organigramas</i>	35
Cuadro 5. <i>Enfoque socio- clínico y Enfoque socio- técnico</i>	40
Cuadro 6. <i>Componentes del Desarrollo Organizacional</i>	43
Cuadro 7. <i>Características del Desarrollo Organizacional</i>	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Propósitos particulares del Desarrollo Organizacional.</i>	51
Figura 2. <i>Fases del Desarrollo Organizacional.</i>	52
Figura 3. <i>Mapa de Cúitiva en el departamento.</i>	59
Figura 4. <i>Organigrama Empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva.</i>	91
Figura 5. <i>Organigrama Empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva.</i>	92

RESUMEN

En este estudio se indagó en el diseño organizacional en las diferentes áreas funcionales de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva. Lo anterior se realizó por medio de encuestas, entrevistas, conocimientos previos y observación.

De manera que, se inició elaborando un diagnóstico de la empresa y con el análisis resultante se aplicaron herramientas administrativas, evidenciando falencias y fortalezas; con los datos anteriores se crearon estrategias que llevaron a elaborar un diseño organizacional aplicado específicamente en las áreas funcionales administrativa y comercial, dando como resultado la necesidad de rediseñar la misión, visión y el organigrama, la creación del área comercial, la creación de los manuales de funciones para los cargos de gerente, gestor administrativo y gestor comercial, todo lo anterior se llevó a cabo pensando en mejorar los niveles de cobertura, calidad y continuidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

PALABRAS CLAVES: Diseño organizacional, áreas funcionales, diagnóstico, herramientas administrativas, estrategias, rediseño, manual de funciones.

ABSTRACT

In this study we investigated the organizational design in the different functional areas of the utility company of the Municipality of Cuitiva. This was done through surveys, interviews, prior knowledge and observation.

thus, a diagnosis of the company was started, and with the resulting analysis, administrative tools were applied, evidencing shortcomings and strengths; With the above data, strategies were created that led to the elaboration of an organizational design applied specifically in the administrative and commercial functional areas, resulting in the need to redesign the mission, vision and organization chart, the creation of the commercial area, the creation of the manuals Of functions for the positions of manager, administrative manager and commercial manager, all the above was carried out thinking about improving the levels of coverage, quality and continuity of the services of aqueduct, sewage and toilet.

KEY WORDS: Organizational design, functional areas, diagnostics, administrative tools, strategies, redesign, functions manual.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Servicios Públicos del municipio de Cuitiva – EMCUITIVA S.A. ESP es una entidad descentralizada y autónoma que presta los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo para esta población, enmarcada y ajustada dentro de la normatividad Colombiana, sin ánimo de lucro y cuya función primordial es la de brindar satisfacción y bienestar a cada uno de sus usuarios.

Con el desarrollo de esta monografía, se pretende investigar sobre el Diseño organizacional que se puede definir como la creación de funciones, procesos y relaciones formales de una organización. Lo anterior ayudará para la transformación empresarial, que le permita gestionar una organización acorde con la constitución política de 1991 y la ley 142 de 1994, régimen de los servicios públicos domiciliarios y demás leyes, decretos, resoluciones, circulares y directivas vigentes, esto debido a las recomendaciones del Gobierno Nacional de Modernizar las Empresas prestadoras de servicios públicos de forma integral, lo cual implica un cambio global en aspectos institucionales, jurídicos, técnicos, administrativos, financieros y comerciales.

Dentro de las características principales del diseño organizacional hacen referencia a la formalización, a las reglas, reglamentos y tareas, que serían las encargadas de establecer comportamientos de los funcionarios de las organizaciones; también habla de la diferenciación y comenta sobre la división del trabajo, los departamentos y las jerarquías; por otra parte se refiere a la distribución de la autoridad, la toma de decisiones y la última hace referencia a la integración, en esta habla de coordinación y enlace entre los diversos departamentos de las

organizaciones, por consiguiente si se aplica lo anterior expuesto ayudara al desarrollo y cumplimiento de los objetivos misionales, los cuales son la satisfacción del cliente final en la prestación de los servicios de acueducto, aseo y alcantarillado, fortaleciendo las relaciones usuario – empresa.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas; una de ellas es que la empresa no cuenta con una planeación estratégica definida, por otro lado los suscriptores no tienen un lugar específico en el cual puedan expresar sus reclamos, sus dudas y sus peticiones, de igual forma los funcionarios no poseen con una guía básica laboral para realizar sus funciones como lo son los manuales de funciones y los perfiles de cada cargo, lo cual se le dificulta al gerente realizar un buen proceso de selección de personal.

La investigación de esta problemática social del Municipio de Cuitiva, se realizó por el interés del mejoramiento de los niveles de cobertura, calidad y continuidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Profundizando la investigación mediante herramientas administrativas, fue un interés tanto académico como personal ya que como Administrador de empresas y habitante del Municipio se denotan falencias en dicha prestación de servicios públicos básicos, para mejorar el nivel de vida de la población y por consiguiente lograr que la empresa sea sostenible al paso del tiempo.

En el marco del diseño organizacional la investigación se realizó por medio de una serie de encuestas realizadas a los empleados y a los suscriptores (usuarios) de los servicios públicos, entrevista a la gerente, observación, conocimiento personal de la problemática y la elaboración de planeación estratégica.

La finalidad de este trabajo de investigación es realizar un análisis al diagnóstico de la empresa, a las encuestas, a la entrevista y a la planeación estratégica para extraer las falencias y elaborar una serie de estrategias que como resultado nos den la elaboración del diseño organizacional aplicado específicamente en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva.

Los temas que se desarrollaron serán:

1. Creación de misión, visión y valores corporativos: Se elaboraron las cartas de navegación de la organización, ajustadas al entorno moderno y a las necesidades de la comunidad y de la organización.
2. Rediseñar el organigrama: Se planteo un nuevo esquema jerárquico en el cual se evidencie la nueva área y el cual sea funcional.
3. Proponer la creación del área comercial: Se expuso con una serie de argumentos el por qué se encuentra necesario la creación un nuevo cargo.
4. Diseñar el manual de funciones para: Gerente, gestor administrativo, gestor comercial y auxiliar de gerencia: Se realizaron los manuales de funciones para los cargos anteriormente expuestos ya que no existen en la empresa por ende no hay funciones específicas y no hay perfiles bien definidos para los diversos cargos.

1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La Empresa de Servicios Públicos **EMCUÍTIVA S.A. ESP-** al igual que la mayoría de las empresas del país se encuentra realizando procesos de modernización administrativa y comercial, promovidos desde el Gobierno Nacional e incluso desde políticas globalizadas a fin de lograr eficacia y eficiencia en el desarrollo de cada uno de sus procesos y procedimientos tanto administrativos, operativos, financieros como comerciales. En este sentido y bajo las condiciones que se presentan de manera particular, se pretende presentar un modelo de diseño organizacional que le permita cumplir de manera eficiente el objeto social de la empresa.

Al revisar el funcionamiento organizacional de la empresa, se evidenciaron anomalías y carencias que no permitían desarrollar los procesos y procedimientos con los cargos idóneos y necesarios para atender cada uno de los requerimientos, ya que al ser una empresa de servicios públicos se deben tener en cuenta cuatro departamentos a saber: operativo, administrativo, financiero y comercial, por ello cada uno de estos se debe subdividir y generar un eslabón de comunicación que permita la integración entre la labor por departamento y la función social que cumple la empresa de acuerdo a su misión y visión que persigue.

Actualmente la empresa cuenta con un esquema organizacional demasiado sencillo que no le permite cumplir de manera eficiente con cada uno de sus requerimientos, obligaciones y compromisos con sus clientes tanto internos como externos, los canales de comunicación son deficientes y la división de la autoridad no está acorde con las decisiones que se deben tomar en

un tiempo prudencial para la solución de inconvenientes empresa-usuarios y empresa-entes de control y vigilancia.

Se observó de igual forma que una consecuencia de estas deficiencias era la disminución en su desempeño en la relación con sus usuarios, por tanto esto afecta la economía de la empresa, el manejo administrativo y el control operativo de cada uno de los acueductos que son responsabilidad de la empresa.

1.1 Formulación Del Problema

¿Cómo diseñar organizacionalmente la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP, en las áreas Administrativa y comercial, para la prestación eficiente de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo?

1.1.1. Sistematización del Problema.

- ¿Cómo describir la situación actual de la Empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva?
- ¿Cómo establecer unas estrategias para la implementación del esquema de adecuación administrativa?
- ¿Cómo diseñar el esquema organizacional de adecuación administrativa y comercial, que permita mejorar los niveles de cobertura, calidad y continuidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuítiva.
- Establecer estrategias para la implementación del esquema de adecuación administrativa y comercial mediante planeación estratégica, encuestas y entrevista.
- Diseñar el esquema organizacional en el área administrativa y comercial que permita mejorar los niveles de cobertura y calidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca proponer a los dirigentes de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva, la elaboración de un diseño organizacional, aplicado a las áreas administrativa y comercial, por tanto es de gran importancia ya que será la base para llegar a contribuir con el bienestar social y la calidad de vida de los habitantes de Cuitiva.

Así mismo la nueva información que se aportará será sobre temas como la jerarquía de la empresa, la comunicación y problemas funcionales en general que es lo que está afectando la relación entre la empresa y los suscriptores; por otra parte da solución a la gran problemática que es la falta de un lugar adecuado, específico y con personal calificado para recibir y dar tramites a las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones que realizan los suscriptores y usuarios.

Con base en la problemática anterior, se realizo esta investigación, ya que es una constante que pesa de manera negativa para la empresa y no contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio, y por ende se ve truncado la implementación futura de más redes de acueducto, alcantarillado y aseo.

Por estas razones es pertinente realizar este estudio ya que con ella aportaremos soluciones al mejoramiento de la prestación de servicios públicos y por consiguiente una armonía entre empresa y usuarios, llegando a la meta que es la de prestar un servicio con calidad.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Marco Teórico

Desde hace décadas las organizaciones han hecho parte esencial del ser humano, y cada vez van cambiando de acuerdo a los requerimientos de la sociedad, el medio ambiente, el mercado, la tecnología, los procesos, entre otros. Por tal razón las empresas en general deben ser dinámicas para enfrentar los constantes cambios, es por ello que se hace necesario indagar e investigar inicialmente sobre el tema de las organizaciones y los procesos organizacionales, pasando por el diseño organizacional y finalizando por la temática del desarrollo organizacional, para ello es conveniente hacer un breve bosquejo de los temas expuestos, como se muestra a continuación:

4.1.1 Organización y procesos organizacionales.

La palabra organización viene del griego “organon” que significa instrumento. Pero existe un significado que más se acomoda a nuestra lengua y es la palabra “organismo”, que implica tres aspectos que son:

1. Partes y funciones diversas: Este primer aspecto se refiere a que ningún organismo tiene partes iguales o idénticas y con el mismo funcionamiento.
2. Unidad funcional: Hace referencia a que las partes que están diversas tienen un fin común e idéntico.

3. Coordinación: La coordinación indica que para lograr un fin común cada una de las partes tiene que aportar una acción diferente, pero que complementa a las demás y que ayudan a que estas partes se ordenen y construyan para cumplir un fin común Reyes Ponce, (1994).

Ahora, para abarcar el tema de la organización y los procesos organizacionales se hace necesario tener claro el concepto de organización.

4.1.2 Concepto de organización y procesos organizacionales.

La organización inicialmente y según el concepto de Gómez Ceja, (1994) es “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” (Pág. 191). Es decir es una estructura que combina tanto a los individuos o miembros de la organización con los recursos y elementos necesarios dentro y fuera de la esta, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

A su vez Koontz & Weihrich, (1998) asumen la organización desde cuatro ámbitos diferentes “Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.

De otra parte con respecto al tema de los procesos Hall, (s,f) lo describe como “la dinámica de las organizaciones, los procesos contribuyen también a los resultados de las organizaciones en términos de su efectividad” (Pág.139). En otras palabras los procesos son la forma de hacer las cosas, con eficiencia y eficacia para obtener resultados.

Luego de examinar y analizar algunas concepciones sobre el tema, se procede a describir los objetivos y metas que tiene una organización en general.

4.1.3 Objetivos y metas de la organización.

Tanto los objetivos como las metas que se tienen en cualquier organización no están lejanos el uno del otro ya que tienen relación directa, considerando que el trabajo de los objetivos es el de definir un fin por alcanzar, sin especificar fechas ni tiempos para lograrlo. Por su parte las metas si determinan un fin claro y preciso que deberá ser alcanzado en un periodo de tiempo definido, cuantificándose los resultados que se quieren obtener, e incluso el costo que tendrá el obtenerlos Gómez Ceja, (1994).

Las organizaciones en general tienen tres objetivos, que pueden ser independientes o complementarios, ellos son; el crecimiento, la estabilidad y la interacción, las metas para cumplir estos objetivos pueden variar según la empresa.

De otra parte para seguir con el tema de la organización, es relevante conocer el tipo de políticas y el papel que cumplen los procesos como tal dentro de la organización.

4.1.4 Políticas y procesos de la organización.

Para Gómez Ceja, (1994) las políticas van encaminadas a orientar la acción, es decir sirven para formular, describir, interpretar y suplir normas establecidas. Las políticas son muy importantes en la administración, ya que contribuyen a lograr una adecuada delegación de la autoridad.

A su vez los procesos son una serie de tareas o labores relacionadas entre sí, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de realizar un trabajo específico, encaminados al logro de un fin determinado.

4.1.5 Principios de organización.

Teniendo en cuenta las políticas y procesos, es momento de conocer los principios de la organización, la forma en cómo se rige una empresa mediante seis elementos claves los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 1. *Principios de la Organización.*

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Especialización del Trabajo	Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo.
Departamentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadena de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
Centralización y Descentralización	La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los

empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia (2015) a partir de Administración, (pág. 301-309), Robbins, Stephen & Coulter, Mary (2009).

Seguido de los principios de la organización, es indispensable tomar la temática de la organización como un sistema que se contempla por áreas funcionales, y por procesos.

4.1.6 La organización como sistema.

Se toma como sistema abierto, ya que la empresa como tal es un sistema creado por el hombre, que interactúa con el ambiente, llámese clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales, entre otros. Además se considera sistema ya que está integrado por diferentes partes que se relacionan entre sí, y que trabajan en armonía unas con otras, con el fin de lograr un objetivo propuesto.

Una organización para poderla comprender se debe visualizar como un sistema, teniendo en cuenta que el sistema es un conjunto de elementos que interactúan, como lo son las personas y los departamentos ya que dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente Barrios Hernández, (2009).

Todas las actividades, procesos, tareas y agentes se relacionan entre sí, porque se supone todos van encaminados hacia un mismo objetivo y con una misma dirección, todos trabajan por un mismo fin, por eso no se debe denominar a la organización como un grupo de elementos separados, sino como un sistema que engloba cada parte para obtener un objetivo común.

Con respecto a lo anterior Vergara, (1999) opina que “la organización entendida como sistema implica una unidad articulada cuyos componentes se relacionan entre sí para el logro de

un objetivo global y superior. Las interacciones entre los componentes generan resultados y desempeños que ninguno de ellos por sí mismo podría desarrollar” (p. 3).

Por tal motivo es que la organización como sistema está dividida por cinco áreas funcionales, que son el resultado de la sucesiva división del trabajo en grupos de actividades, distribuidas con el fin de que las compañías realicen con eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales.

4.1.6.1 Organización por áreas funcionales.

Las áreas funcionales básicas son:

- División de gerencia: es la responsable de la definición, de las estrategias de la compañía, es decir es la encargada de terminar los objetivos y los medios a utilizar para cumplirlos. A su vez coordina y hace control sobre el desarrollo de las operaciones según lo planeado, revisa la estrategia y la estructura como tal que tiene la empresa.
- División de mercadotecnia: esta es la función de comercialización, la cual crea tiempo, plaza y disfrute de los bienes, lo que significa que se deben tener productos en el tiempo, momento, y lugar adecuado para cuando se necesiten. En síntesis la mercadotecnia y la estructura de la organización de comercialización, está enfocada en utilizar los recursos de mercadeo de manera efectiva en términos de costos para conseguir los objetivos de la compañía.
- División de producción: esta tercera función está encaminada en aumentar el valor al mejorar, aumentar o volver a ordenar los insumos. Allí se deben obtener los productos (bienes o servicios) que deberán satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios, por medio de un proceso de conversión de recursos en bienes de acuerdo con los objetivos implantados por la organización.

- División de finanzas: esta función se debe encargar de proporcionar los fondos suficientes tanto para la producción, como para todas las actividades realizadas dentro y fuera de la compañía. Estos fondos o dineros provienen de la venta de los bienes y servicios producidos, así como de préstamos, venta de inventarios, ente otros.
- División de personal: finalmente esta función es la que trabaja en la planeación del personal, y todo lo que esto conlleva (selección, contratación, retribución, capacitación, desarrollo, entre otros), de los recursos humanos en las empresas Barrios Hernández, (2009).
- A su vez existe otro tipo de organización que es muy empleada en todas las empresas o compañías, llamada la organización por procesos que a continuación se estudiara.

4.1.6.2 Organización por procesos.

Por otro lado se encuentra la organización por procesos que es aquella en donde se estructuran las actividades, la cual está diseñada para producir algo específico para un nicho de mercado o algún cliente en particular. En palabras de Zaratiegui, (1999) “Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esto debido a que el entorno está sometido a variaciones rápidas (originadas por una globalización creciente y por cambios tecnológicos) y los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas. Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos” (p. 82).

Lo anterior indica que los procesos no van a permanecer intactos con el paso del tiempo, ya que estos deben estar permanentemente sometidos a controles y revisiones, con el fin de mejorarlos y hacerlos más eficientes y también por que han de cambiar de acuerdo a los

requisitos del mercado, la tecnología y los clientes. Ahora bien teniendo claro lo anterior es pertinente abarcar el tema del diseño organizacional, para conocer la importancia y necesidad que tiene de involucrarse en las empresas.

4.1.7 Diseño organizacional.

Para hablar del Diseño organizacional es pertinente estudiar inicialmente la estructura organizacional, o la forma de organización que tiene una empresa de acuerdo a sus necesidades, su tamaño, actividad económica, entre otros, y en donde se pueden ordenar actividades, procesos, procedimientos y demás. Por ello Díaz & Pulido, (2006) establecen que “las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen” (p. 63). Por tal razón existen dos tipos de estructuras establecidas que son, la estructura formal y la informal, como se estudian a continuación:

4.1.7.1 Estructura Formal.

Según Johansen, (1995), la estructura formal se refiere básicamente a que “toda organización o grupo social posee una estructura de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir” (p. 241), lo cual es muy importante porque define e identifica tanto los deberes, como los roles y las tareas y actividades de cada nivel de manera formal.

Por su parte Hintze, (2008) asume la estructura formal como aquella que “surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas

normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal”

Así mismo aparece la figura de estructura informal, la cual es un poco contraria o poco seria por llamarla de alguna manera, como la resumen algunos autores en sus definiciones.

4.1.7.2 Estructura informal.

La estructura informal se puede llegar a definir como aquella que nace de la interacción entre todos y cada uno de los individuos o miembros pertenecientes a la organización tal como lo diría Pomponi, (1998) “la organización informal surge en el curso de las operaciones comerciales debido al comportamiento de los individuos implicados, y en respuesta a los elementos de la estructura formal que inhiben o promueven las relaciones laborales de la compañía. Tales mecanismos informales incluyen: el comportamiento del líder, relaciones intragrupalas, las modalidades de trabajo informal y los patrones de comunicación e influencia” (p. 259). Es decir no existe como tal una estructura debidamente planteada, lo que conlleva a que cada colaborador e integrante de la empresa realice sus actividades y tareas teniendo contactos personales sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentre ya que la empresa no cuenta con una estructura formal, que sirva para identificar y separar un nivel de otro.

Ahora bien, teniendo claro inicialmente las formas de estructura y la importancia que tienen ellas dentro de cualquier empresa, se procede a examinar el tema del diseño

organizacional, para ello se tendrán en cuenta en primera instancia algunas definiciones respecto al tema, para luego abarcar los elementos que lo componen.

4.1.7.3 Concepciones del diseño organizacional.

El diseño organizacional se refiere al proceso de elección de la estructura que más guste o más le convenga a la compañía o empresa que lo requiera, con el fin de realizar las funciones según la estrategia y el entorno de una organización. Stoner, (1994).

Según Chiavenato, (2002) se entiende por diseño organizacional “la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales” (p. 711). Esto conlleva a elegir la estructura más apropiada y que más se ajuste a la organización, considerando distintos aspectos y grupos de interés.

Con respecto a este tema Higuera, (2007) analiza el diseño organizacional a través de cuatro ítems:

- El primer ítem lo realiza teniendo en cuenta el establecimiento de la departamentalización funcional, la cual está definida como la división manufacturera del trabajo, y a su vez la que busca la especialización de los empleados para lograr una mayor productividad.
- Luego determina y constituye los puestos de trabajo, en donde se deben ubicar cada uno de los empleados para obtener una mayor productividad.
- El tercero se enfoca en instaurar una jerarquía que asegure la autoridad, la coordinación y por ende el buen funcionamiento de la compañía.

- El cuarto y último ítem se representa mediante la institución de normas, leyes o reglas que deben estar explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo y que busca la adhesión del empleado con los objetivos y metas propuestas por la organización.

No obstante Hintze, (2008) afirma que el diseño organizacional “es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables” (p. 189).

Luego de haber revisado algunas concepciones acerca del tema, se estudiarán los elementos fundamentales o básicos del diseño organizacional.

4.1.7.4 Elementos básicos del Diseño Organizacional.

Antes de mencionar los elementos del diseño organizacional es importante tener en cuenta que el entorno organizacional cambia, así como la eficiencia y la eficacia de las actividades que se realizan en las empresas; sin embargo existen cuatro aspectos básicos relacionados con la temática, los cuales no varían así se constituya una organización nueva, o se cambien los patrones de las relaciones, estos cuatro elementos son:

Cuadro 2. Elementos básicos del diseño organizacional.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
DIVISIÓN DEL TRABAJO	<p>Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.</p>
DEPARTAMENTALIZACIÓN	<p>Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.</p>
JERARQUÍA	<p>Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.</p>
COORDINACIÓN	<p>Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Barrios Hernandez , 2009, pág 32.

Por lo tanto, los elementos del Diseño Organizacional son aspectos relevantes y necesarios para lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades desempeñadas por los integrantes de la organización, estos contribuyen a la toma de decisiones y el control de las tareas y los patrones de relación que existen entre los miembros de la empresa.

4.1.7.5 Instrumentos metodológicos del diseño.

Los instrumentos metodológicos están constituidos en tres grupos, el primero de ellos es el agrupamiento, el cual está acompañado de los efectos y las bases como se evidencia a continuación:

4.1.7.5.1 El agrupamiento.

El agrupamiento de posiciones y unidades no solo se configura con el objetivo de formar un organigrama, sino que es un medio muy interesante que sirve para la coordinación del trabajo en las organizaciones.

El agrupamiento tiene algunos efectos como

- El establecer un sistema de supervisión común entre las posiciones y las unidades.
- Forma medidas comunes de desempeño.
- Requiere que tanto las posiciones como las unidades compartan recursos comunes.
- A su vez cuenta con bases como.
- Agrupamiento por conocimiento y destreza: Básicamente se refiere a que las posiciones pueden llegar a agruparse de acuerdo a los conocimientos o a las destrezas que tengan cada uno de los miembros de la organización y que traen al cargo.
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función: Allí se considera que las unidades pueden estar basadas en el proceso o en la actividad que utiliza el colaborador de acuerdo con su función básica en la empresa.

- Agrupamiento por tiempo: es cuando los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en que realizan sus tareas.
- Agrupamiento por producción: en este agrupamiento, las unidades son formadas sobre la base de los productos que realizan o de los servicios que prestan.
- Agrupamiento por cliente: indica que los grupos pueden formarse también para tratar con diferentes tipos de clientes.
- Agrupamiento por lugar: Este se refiere a que los grupos pueden formarse de acuerdo a la región geográfica en donde realizan su actividad económica Barrios Hernández, (2009).

El segundo instrumento metodológico del diseño organizacional está definido por las configuraciones organizacionales, este a su vez agrupa cinco elementos importantes a destacar.

4.1.7.5.2 Configuraciones organizacionales.

Con respecto a las Configuraciones Organizacionales Mintzberg, (2003) plantea cinco, siendo cada una de ellas una combinación de elementos de tipo situacional y estructural, y en donde buscan proponer la categorización de las empresas u organizaciones en general, como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. *Configuraciones Organizacionales.*

CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES	DESCRIPCIÓN
Estructura Simple	La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.

Continuación cuadro 3. Configuraciones Organizacionales.

CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES	DESCRIPCIÓN
Burocracia Mecánica	Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización, unidades de gran dimensión en el nivel operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.
Burocracia Profesional	Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.
Forma Divisional	Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones. El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.
Adhocracia	Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Barrios Hernandez , 2009, pág 32.

4.1.7.5.3 Los organigramas.

Ya como un tercer y último grupo dentro de los instrumentos metodológicos del diseño, se encuentran los organigramas, que están definidos como aquellas representaciones graficas de todo un conjunto de actividades y procesos que se realizan dentro de una organización, estos facilitan en gran medida la constitución y vigilancia de la empresa como tal, y permiten evidenciar como esta jerárquicamente distribuida la compañía. Los organigramas favorecen a cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño, la actividad económica, los recursos financieros, etc.

Muchos teóricos han rechazado este tipo de representación gráfica porque lo consideran una descripción inapropiada para las organizaciones, sin embargo éste no debe ser rechazado sino por el contrario puesto en práctica, ya que cuando una empresa se rige por principios jerárquicos y a su vez aspiran a la innovación y al cambio o llegar a nuevos clientes, el diseñar un organigrama los ayuda a conseguirlo más fácilmente Barrios Hernández, (2009).

A continuación se hace una ligera descripción de la clasificación de los distintos organigramas existentes y sus características principales:

Cuadro 4. Clasificación de los Organigramas.

Clasificación	Subclasificación	Descripción
Por su ámbito de aplicacion	Generales	Presentan toda la organización y sus interrelaciones (carta maestra).
	Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Barrios Hernandez , 2009, pág 32.

Continuación cuadro 4. Clasificación de los Organigramas

Clasificación	Subclasificación	Descripción
Por su Contenido	Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo social.
	Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
	Integración de puestos	Destacan dentro de cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.
Por su presentación	Verticales	Representan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	Horizontales	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo.
	Mixtos	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	De bloque	Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Barrios Hernandez , 2009, pág 32.

Es decir cualquier organización sin importar sus características, puede tener una representación gráfica llamada organigrama, ya que existen diversas clases y formas que pueden aplicarse a cualquier empresa de acuerdo a sus requerimientos.

De otra parte ya es coherente examinar y analizar el tema del desarrollo organizacional, temática necesaria, como complemento del diseño organizacional y las organizaciones y procesos; por tal razón se tendrán en cuenta inicialmente algo de los antecedentes, para esto se hará un pequeño bosquejo como se muestra a continuación.

4.1.8 Desarrollo organizacional.

4.1.8.1 Antecedentes históricos.

Para comprender mejor acerca del origen y las raíces que contribuyeron al nacimiento del desarrollo organizacional, es relevante mencionar en primera instancia la metodología de los grupos T, la cual representa la primera de las cuatro raíces o ramas del origen de este tema; ya que consiste en realizar un entrenamiento de laboratorio en donde se crean distintas situaciones de grupo que no se encuentran estructuradas, y en las que los participantes aprenden de sus propias acciones. Por tal razón se hace necesario identificar sucesos importantes a través del tiempo como se muestra a continuación:

En el año de 1945, **Kurt Lewin** funda el primer centro de investigación para las **Dinámicas de Grupos**, con el fin de ejercer una fuerte influencia en las personas relacionadas con las raíces del desarrollo organizacional.

A su vez hacia el año de 1946 a través de distintos eventos realizados en el taller de New Britain, se dio inicio al taller de relaciones intergrupo o (T por ***“training”***), es decir capacitación o entrenamiento.

Al siguiente año (1947), y como consecuencia de lo ocurrido en 1946, Keneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt inauguraron el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en el Desarrollo de grupos, aprovechando su experiencia en la realización de sesiones entre participantes y un entrenador o un observador de los grupos de entrenamiento de habilidades básicas (grupos T).

En la década de los cincuenta, cuando los encargados de realizar las capacitaciones comenzaron a trabajar con distintos sistemas sociales de mayor complejidad que los de los grupos T, aparece el inconveniente de transferir capacidades y conocimientos de comportamiento de laboratorio hacia la solución de problemas en las organizaciones.

Por tal razón en 1952, se realizó una de las primeras sesiones que tenía que ver con la formación de grupos, encaminada por Robert Tannenbaum, que junto con Art Schedlin, dirigieron el primer programa informal de capacitación sobre el Desarrollo Organizacional.

Ya para el año 1957, en cabeza de Chris Argyris, el cual realizó extensas contribuciones a la teoría sobre Desarrollo Organizacional, Aprendizaje organizacional, y capacitación de laboratorio, se emprendieron sesiones de formación con la alta dirección.

Seguido de esto, para el año 1958 y 1959, Herbert Shepard, comenzó a investigar en las refinerías Esso, a través de experimentos, sobre el tema del desarrollo organizacional mediante:

1. Encuesta mediante entrevistas.
2. Análisis diagnóstico con la alta gerencia.
3. Y laboratorios de tres días a todos los miembros de la gerencia.

Y entre 1959 y 1960, Richard Beckhard y Douglas Mc Gregor, trabajaron conjuntamente sobre las diferentes relaciones existentes entre los trabajadores y la supervisión, el rol que existe entre supervisión y la gerencia, así como la administración participativa.

La segunda y una de las más importantes raíces que dio origen al Desarrollo Organizacional, es la llamada “Rastreo de la Retroalimentación”, la cual se originó por el Centro de Investigación de Encuestas en la Universidad de Michigan en 1946, por Rensis Likert.

Este autor realizó una encuesta a Detroit Edison Company, con el fin de medir en cada uno de los colaboradores, las diferentes percepciones, comportamientos, actitudes y reacciones; a su vez Floyd Mann al observar el trabajo de Likert decidió unirse a él, ya que a ambos les interesaba conocer los datos arrojados por la encuesta, para lograr un mejoramiento tanto en el desempeño de la empresa como en la administración. Cuando los datos eran reportados al gerente de la compañía, este junto con sus trabajadores planeaban lo que se debía hacer para lograr cambios positivos dentro de la empresa, este enfoque condujo a la metodología de retroalimentación de encuestas.

Consecuentemente la tercera raíz del surgimiento del Desarrollo Organizacional está enfocada al Modelo de Investigación- Acción, creado por el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en el cual se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica la ayuda o colaboración tanto de los expertos en Desarrollo organizacional, como de cada uno de los miembros de la organización. Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012: pp. 15-20).

Finalmente la cuarta y última, pero no menos importante raíz, es la denominada Enfoque Socio técnico, fundada por el mismo instituto, y en donde hacen parte dos enfoques importantes; el socio- clínico y el socio- técnico, que fueron creados para ayudar a grupos y organizaciones, y que se explicara en detalle en el cuadro 5.

Cuadro 5. *Enfoque socio- clínico y Enfoque socio- técnico.*

DEFINICION	
Enfoque Socio-Clínico	<p>La clínica de Tavistock se fundó en 1920 para proporcionar la terapia psicológica basada en la terapia psicoanalítica, y al principio de sus trabajos, surgió un grupo de terapia de familia.</p> <p>Sin embargo, en la segunda Guerra Mundial profesionales de Tavistock tuvieron gran influencia por innovaciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría. • Los trabajos de W.R Bion con su teoría del comportamiento y Jhon Rickman con su terapia de grupo. <p>Las nociones de K. Lewin sobre el campo social e investigación- acción.</p>
	<p>Surge este enfoque por Eric Trist, para ayudar a las organizaciones en el rediseño del trabajo y la participación de la gerencia.</p> <p>De esta manera, las organizaciones además de ser sistemas abiertos en constante interacción con el ambiente, también se consideran como un sistema socio- técnico abierto teniendo una doble función:</p>
	<p>SOCIAL</p> <p>Son los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto.</p>
Enfoque Socio-Técnico	<p>TÉCNICA</p> <p>Relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de *Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional*, (pp.19-20), Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

Ahora bien, conociendo las raíces que dieron origen al Desarrollo Organizacional, se hace necesario investigar algunas de las concepciones que se han hecho a lo largo de la historia con respecto a esta temática.

4.1.8.2 Principales concepciones del desarrollo organizacional.

Ya conociendo el origen y evolución del desarrollo organizacional es importante mencionar y examinar las principales concepciones respecto al tema, considerando que esté no cuenta con una definición clara ni universalmente aceptada, debido al sinnúmero de aportaciones que han realizado los diferentes autores; sin embargo existe un acuerdo sustancial acerca de lo que se estudia en este campo. Por tal razón se describirán a continuación las concepciones más destacadas a lo largo de la historia.

Según Beckhard, (1969), el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planeado de toda la organización, manejado desde el nivel superior para aumentar la eficacia de la organización a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, por medio del conocimiento de las ciencias del comportamiento” (pág. 22), lo cual es muy necesario para que la organización en general desarrolle potencialidades como competencias, habilidades y destrezas.

A su vez Lippitt, (1969), asume el desarrollo organizacional como “el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos. Es el proceso de iniciar, crear y confrontar los cambios necesarios para hacer posible que las organizaciones sean o permanezcan viables, se adapten a nuevas condiciones, resuelvan sus problemas, aprendan de las experiencias y alcancen una mayor madurez organizacional.” (p. 8), es decir que el talento humano de las empresas evolucione

positivamente y así ayude a la mejora y al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Por su parte, Burke & Hornstein, (1972), consideran que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado, un “cambio de una cultura organizacional, de una que evita el análisis de los procesos sociales (toma de decisiones, planeación, y comunicación), a una que institucionaliza y brinda legitimidad al mismo” (pág. 15), por la misma línea French W. & Bell Jr (1978) citado en Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012) señala que es “un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, particularmente a través de una administración más eficaz y la colaboración de una cultura organizacional, otorgándosele especial importancia a la cultura de equipos de trabajo formales, con la asistencia de un agente de cambio y el uso de la teoría y tecnología de una ciencia de comportamiento aplicada, incluida la investigación de acción” (p. 26).

Para lograr una mejor comprensión acerca de estas definiciones, se realiza un cuadro resumen con los componentes fundamentales que forman el tema del Desarrollo Organizacional según los autores mencionados:

Cuadro 6. Componentes del Desarrollo Organizacional.

COMPONENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL				
AUTOR	ALCANCE	INTERVENCIONES	OBJETIVOS	METAS
Beckard	Planeado. Organización total. Desde alta gerencia.	En los procesos educacionales.	Catalizador. Procesos de la organización.	Incremento de la eficacia organizacional.
Lippitt	Fortalecer los procesos humanos. Proceso de iniciar, crear y confrontar cambios necesarios.	Procesos.	Procesos humanos que mejoren el sistema. Organización total.	Lograr objetivos. Madurez organizacional.
Burke & Hornstein	Proceso de cambio planeado.	Orientado al cambio. Cambio de la cultura.	Cultura organizacional y procesos sociales en la organización.	Autoanálisis de los procesos sociales.
French & Bell	Esfuerzo a largo plazo.	Diseñado para una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional.	Cultura organizacional. Equipos de trabajo formal. Solución de problemas. Procesos de renovación.	Mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de una organización.

Fuente: Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012), *Evolución histórica del desarrollo organizacional* (pp. 27-28).

No obstante Porras & Robertson (1992) citado en Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012) considera el tema como “una aplicación práctica de la ciencia del comportamiento, al tomar estrategias y técnicas de diversas disciplinas para elaborar sus modelos, el DO se enfoca en el cambio planeado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización a través del conocimiento que obtiene de sus estudios de la compleja dinámica del cambio” (pág. 28), lo que indica que si existe una correcta aplicación del tema en las empresas, existirá también un cambio significativo en la estructura organizacional, las personas, los procesos y la tecnología.

Es por esto que Audirac, (1994), lo asume como “una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización que se centra en los valores, actitudes, relaciones interpersonales y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia las metas, estructuras, y demandas de la organización” (pp. 32), ya que si existe otra manera de pensar y actuar, con seguridad hay otra manera de trabajar positivamente y con mayor eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos.

A su vez Sánchez Ambriz, (2009) considera importante y necesario analizar el tema como una teoría administrativa orientada “hacia su inserción en los medios productivos en la actual economía del conocimiento a través de las personas. Por medio del diseño sistémico de un plan educativo para toda la vida, que tenga como objetivo esencial formar capital intelectual que enfoque su pensamiento hacia la competitividad e innovación en la organización” (p. 14)

Finalmente Petit, Abad, López, & Romero, (2012), concuerdan diciendo que el Desarrollo Organizacional “se proyecta como promotor del desarrollo humano en forma sistemática y

planificada, en términos de expansión y acumulación del capital, para impulsar el desarrollo económico competitivo y tecno- industrial desde la alta gerencia” (p. 177).

Estos cuatro últimos autores describen y soportan su definición sobre el tema teniendo en cuenta tres ideas semi-estructuradas, que son:

1. La visión que tiene el hombre como un medio para acumular y multiplicar capitales.
2. El enfoque que se tiene del cambio, considerándolo un producto de la intervención planificada, así como estratégica y como sistematizada, con el fin de fortalecer los diferentes recursos, capacidades y competencias empresariales.
3. Y finalmente como una perspectiva de desarrollo competitivo empresarial y tecno económico de las fuerzas internas y externas en términos productivo industrial.

4.1.8.3 Objetivos del desarrollo organizacional.

Ahora bien, ya teniendo claro el concepto como tal del desarrollo organizacional dado por diferentes autores, en distintas décadas, se hace necesario examinar los objetivos básicos del tema, los cuales están dados como se muestra a continuación:

- Formar un clima de receptividad con el fin de conocer la realidad de la organización, poder diagnosticarla y crear solución a los distintos problemas.
- Desarrollar las capacidades de cada uno de colaboradores de la empresa, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Crear compatibilidad y armonía, e integrar las metas u objetivos de la organización y de quienes la conforman.
- Estimular los sentimientos y emociones de los integrantes de la organización.
- Desarrollar la empresa a través del desarrollo de los individuos pertenecientes a la organización.

- Activar la necesidad de establecer metas y objetivos cada vez que sea posible, para así orientar la programación de actividades y evaluación de áreas de trabajo, sectores e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y actitudes de comportamiento entre los miembros de la organización, por parte de la gerencia o los altos administrativos.
- Incorporar a los procesos de cambio, cuatro tipos de conocimiento que son: el saber qué (Know - What), el saber por qué (Know- Why), el saber cómo (Know- How) y finalmente el saber quién (Know Who).
- Hacer formalizar el aprendizaje continuo a través del talento humano, organizacional y tecnológico, para así crear la integración de equipos de trabajo comprometidos, y dinámicos.
- Lograr valor agregado en los diferentes productos y servicios, elaborados por la organización y adquiridos por los clientes o usuarios.
- Y finalmente identificar y describir aquellos puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos que se pueden presentar en términos humanos, físicos, tecnológicos, materiales o de información, entre otros. Torres, (2014)

Consecuentemente con lo que se ha hablado hasta el momento el Desarrollo Organizacional posee algunas características representativas e importantes en cualquier tipo de organización, como se especifican a continuación.

4.1.8.4 Características del desarrollo organizacional.

Las características representativas del Desarrollo Organizacional compiladas por la Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012) son:

Cuadro 7. Características del Desarrollo Organizacional.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
1. Enfoque dirigido a la organización total.	Este enfoque involucra a toda la organización para que el cambio se realice efectivamente. El cambio es constante y vertiginoso, lo que implica que las personas que la integran trabajen en conjunto para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten.
2. Orientación sistemática.	El DO se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, hacia las relaciones de trabajo entre las personas y hacia la estructura y los procesos organizacionales; enfocándose en la forma en que todas se relacionan entre sí.
3. Orientación situacional.	El DO depende de las situaciones, es flexible y pragmático. Se abordan los problemas desde diferentes perspectivas y considera la situación actual en que se presentan los problemas.
4. Aprendizaje por experiencia.	El DO promueve el aprendizaje por medio de la experiencia para la solución de problemas en un ambiente de capacitación. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a desaprender lo obsoleto y a reaprender lo nuevo.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional, (pp.31-33), Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

Continuación cuadro 7. Características del Desarrollo Organizacional.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
5. Procesos de grupo.	El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones de grupo, confrontaciones, procedimientos para la cooperación y representa un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades de las personas.
6. Solución de problemas.	El DO se concentra en los problemas reales y enfatiza en su solución considerando diferentes alternativas, haciendo énfasis en el uso de la investigación-acción.
7. Investigación-Acción.	El DO utiliza un diagnóstico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción) y posteriormente, un refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.
8. Retroalimentación.	El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten la toma de decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, favoreciendo la comprensión de las situaciones en las que se encuentran para que modifiquen su conducta en pro de la eficacia; y genera cambios de actitud en

las personas en pro de la mejora organizacional.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional, (pp.31-33), Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

Continuación cuadro 7. Características del Desarrollo Organizacional.

ENFOQUE	DESCRIPCIÓN
9. Desarrollo de grupos.	El DO construye equipos de trabajo dentro de las organizaciones, propone la cooperación e integración inter e intragrupal.
10. Agente de cambio.	El DO emplea uno o varios agentes de cambio que son personas que estimulan y coordinan el cambio dentro de un grupo o una organización. El agente principal de cambio es el consultor que no pertenece a la empresa y esto le permite operar de manera independiente y sin estar ligado a las políticas de la misma. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa y coordina el programa con la dirección general y el consultor externo. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno (departamento de DO).
11. Valores humanísticos	Que son supuestos positivos de las personas en lo que se refiere a su potencial y deseo de crecimiento.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional, (pp.31-33), Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

De igual manera dentro del tema del Desarrollo Organizacional es relevante conocer los propósitos existentes, que contribuyen mayor claridad y aporte a la temática planteada.

4.1.8.5 Propósitos del desarrollo organizacional.

Según la Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012), el Desarrollo Organizacional tiene propósitos específicos, ya que parte del supuesto de que es completamente posible que los objetivos que tienen las personas se integren a las metas u objetivos que tiene la empresa, con el fin de que el trabajo se convierta en algo gratificante, y en donde ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

El principal propósito del tema es formar un cambio a nivel individual, grupal, y organizacional, para así poder dar respuesta a los cambios impuestos por el entorno. A su vez desde la dimensión de la tarea, busca aumentar la capacidad para resolver problemas en términos técnicos, solucionar inconvenientes con respecto a la eficiencia y la productividad para así poder aumentarla.

Y desde la dimensión de la relación, consigue desarrollar la capacidad de adaptarse a distintas y nuevas situaciones, la capacidad para solucionar problemas e inconvenientes de tipo humano y alcanzar el bienestar de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Sin embargo el tema del Desarrollo Organizacional contempla propósitos particulares, como se muestra en la figura 1.

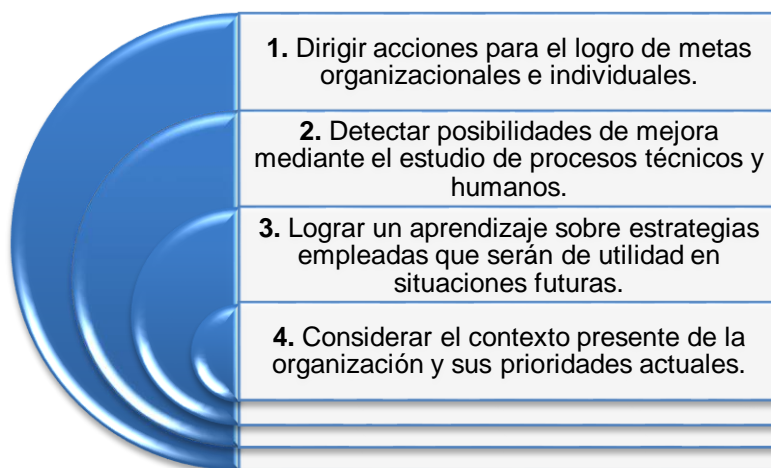


Figura 1. Propósitos particulares del Desarrollo Organizacional.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de *Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional*, (p.39), Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012).

Lo anterior demuestra que desde pequeñas metas individuales se puede conseguir grandes avances a nivel organizacional, fortaleciendo cada día los procesos en todos los niveles, realizando mejoramiento continuo, y retroalimentación, y así alcanzar de manera propicia los objetivos y metas planteadas.

4.1.8.6 Fases del desarrollo organizacional.

Para Argyris (s,f) citado en Torres, (2014), el aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional depende básicamente del tipo de organización y de lo que requiera para el momento, no obstante establece algunas fases de forma general que puede utilizar cualquier empresa, como son:

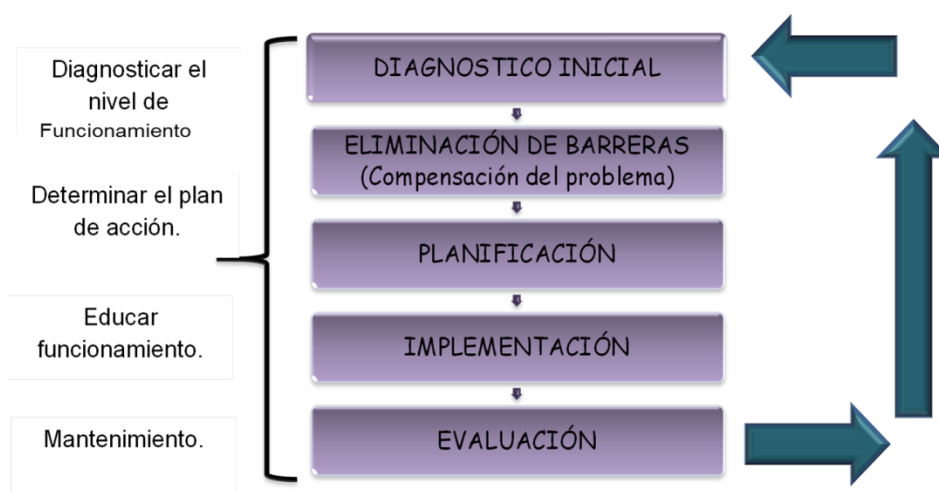


Figura 2. Fases del Desarrollo Organizacional.

Fuente: Elaboración propia, (2015) a partir de *Desarrollo Organizacional*, (p.23), Torres, Suguey (2014).

Estas fases contribuyen al mejoramiento de las empresas en general, ya que proporcionan una guía fundamental para el desarrollo de estas, debido a que aconseja inicialmente realizar un diagnóstico general de la situación, luego determinar un plan de acción correcto y acorde a las necesidades, educando el funcionamiento y logrando llevar un buen mantenimiento de este proceso.

Ahora bien ya conociendo las fases que se necesitan para desarrollar mejor una organización, se hace necesario tratar el proceso que se tiene en cuenta para obtener excelentes resultados en las empresas.

4.1.8.7 Proceso del desarrollo organizacional.

Ya para finalizar el tema del Desarrollo Organizacional, es importante mencionar el proceso o metodología adecuada que deben tomar como referencias las organizaciones para lograr un mejoramiento eficaz en toda su compañía. Este proceso lo componen tres etapas que son:

1. Diagnóstico: Esta primera etapa básicamente se concibe como la percepción que se tiene de la necesidad del cambio en todas las compañías u organizaciones, teniendo en cuenta la

situación actual en la que se encuentran, y se realiza obteniendo y analizando datos sobre la empresa en general, así como la definición de los objetivos requeridos para el cambio de la misma; allí se realizan reuniones entre la alta gerencia y la gerencia del nivel medio, ayudando a definir la situación en la que está la organización.

2. Intervención: La etapa de intervención es la acción para modificar la situación actual, esta requiere de capacitación suficiente para la solución de problemas identificados por los consultores.

Aquí se planean las acciones y planes para direccionar el cambio, por medio de análisis y talleres a nivel individual y también grupal.

3. Refuerzo: Esta última etapa ayuda a estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación, para ello se requiere de reuniones y evaluaciones periódicas que contribuyen a la retroalimentación Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, (2012).

Por lo anterior se interpreta que el Desarrollo Organizacional (DO) funciona como un proceso que se trabaja de forma planeada y negociada, con el fin de obtener un cambio organizacional, y que se realiza mediante el diagnóstico, la intervención y el refuerzo.

4.2 Marco Conceptual

Para lograr una mejor interpretación del tema del diseño organizacional para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, se hace necesario tener claro algunos conceptos que logran ampliar el conocimiento respecto al tema.

- Diseño Organizacional: El diseño organizacional es el arte de organizar el Trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten a su vez la implementación de la estrategia, el flujo

de cada uno de los procesos a desarrollar, y el relacionamiento entre los individuos como tal y la empresa, todo esto con el fin de lograr un objetivo (Barbosa Guzman, 2013).

- Planeación estratégica: Se define como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.
- Suscriptores: Son aquellos clientes a los cuales se les brindan los servicios públicos domiciliarios y los cuales aparecen como propietarios de línea, del Municipio de Cuitiva.
- Usuarios: Son todas las personas que utilizan los servicios públicos como son el alcantarillado, acueducto y aseo.
- Estructura Organizacional: Esta puede definirse como un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas (Rendon Huertas & García Caballos, 2008).
- Estrategias: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.
- Eficiencia: capacidad de realizar o conseguir un objetivo determinado tras la realización de una acción utilizando los recursos o medios de manera racional. (Rentabilidad coste-beneficio) (Valenzuela, 2014).
- Eficacia: Capacidad de realizar o conseguir un objetivo determinado tras la realización de una acción cumpliendo los estándares de calidad (Valenzuela, 2014).
- Efectividad: Incremento de mejoras producidas por la eficacia y la eficiencia; comparativo entre lo planteado y lo real alcanzado. (Valenzuela, 2014).
- Comunicación: Es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.
- Jerarquía: Es una estructura que se establece en orden a su criterio de subordinación entre personas, animales, valores y dignidades. Tal criterio puede ser superioridad, inferioridad,

anterioridad, posterioridad, etc; es decir, cualquier cualidad categórica de gradación agente que caracterice su interdependencia. (Porto, 2009).

- **Manuales de funciones:** Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (Sanchez, 2012).
- **Servicios Públicos Domiciliarios:** Son aquellos que se prestan a las personas en las residencias o sitios de trabajo, están conformados por el acueducto, el alcantarillado, y aseo, además de la energía eléctrica, gas natural, telefonía pública básica y gas licuado de petróleo o GLP, y sirven para satisfacer las necesidades básicas.
- **Servicio Público Domiciliario de Acueducto:** Es llamado también como servicio público domiciliario de agua potable. Es la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición. También se aplicara esta ley a las actividades

complementarias tales como la captación del agua y su debido procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte.

- **Servicio Público Domiciliario Alcantarillado:** Es la recolección municipal de los recursos, en especial los líquidos, por medio de tuberías y conductos. También se aplica a las actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos.
- **Saneamiento Básico:** Se entiende por saneamiento básico aquellas actividades propias de todo el conjunto de los servicios domiciliarios de alcantarillado y aseo.
- **Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios:** Son aquellas sociedades o instituciones cuyo objeto es la prestación de los servicios públicos domiciliarios, según la composición accionaria, pueden ser de tipo público, privado, o mixto.

4.3 Marco legal

La constitución de 1991 rige y articula expresamente los servicios públicos domiciliarios, y establece las políticas generales de administración y control de eficiencia de estos servicios, en donde existen innumerables leyes y decretos en cuanto a este tema, es así como dentro de la constitución Colombiana existen artículos específicos reglamentando este tema, como se enuncia a continuación:

- **Ley 142, artículo 5 de la Constitución Política de Colombia:** Es competencia de los Municipios en cuanto a la prestación correcta de los servicios Públicos, “Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto,

alcantarillado, aseo, energía eléctrica y telefonía pública básica conmutada, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio. Disponer de otorgamiento de subsidios a los usuarios de menores ingresos con cargo al presupuesto municipal”.

- Ley 142, artículo 7: Es competencia del Departamento en cuanto a la correcta prestación de los servicios públicos, “Apoyar financiera, técnica y administrativamente a las Empresas de Servicios Públicos que operen en el Departamento a los municipios que hayan asumido la prestación directa, así como a las empresas organizadas con participación de la Nación o de los departamentos para desarrollar las funciones de su competencia en materia de servicios públicos (Correa Ortega & Zarate Tirado, 2009). No obstante también se crearon normatividades como las de los artículos 365 y 367 respectivamente como se evidencia a continuación.
- Artículo 365 de la Constitución Política de Colombia: “Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación a todos los habitantes del territorio nacional”.
- Artículo 367 de la Constitución Política de Colombia: Inciso Segundo. “Los servicios públicos domiciliarios se prestarán directamente por cada municipio, cuando las características técnicas y económicas del servicio y las conveniencias generales lo permitan y aconsejen y los Departamentos cumplirán funciones de apoyo y coordinación. La Ley determinará las entidades competentes para fijar las tarifas”.
- De igual forma se dictan otras leyes relevantes como son:
- Ley 56 de 1981: Mediante esta ley se dictan normas sobre obras públicas de generación eléctrica y acueductos, sistemas de regadío y otras, adicionalmente se regulan las expropiaciones y servidumbres de los bienes afectados por tales obras.

- Ley 373 de 1997: Esta ley establece el programa para mejorar y hacer eficiente el ahorro del agua.
- Decreto 2785 de 1994: Mediante este decreto se establecen las disposiciones para la transformación y adecuación estatutaria de las entidades encargadas de la prestación de los servicios públicos de acueducto y saneamiento básico.
- Decreto 475 de 1998: por la cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable.
- Decreto 302 de 2000: Por la cual se reglamenta la Ley 142, en materia de prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado.
- Decreto 1713 de 2002: Por la cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos.

El gobierno Nacional mediante la legislación vigente a través de la constitución política de Colombia, ha propiciado la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, facilitando en especial el acceso a las personas con bajos ingresos, mediante esquemas de financiación para las redes y las instalaciones domiciliarias en estratos 1,2, y 3,. A su vez las políticas de subsidios y contribuciones son enfocadas a lograr mayor sostenibilidad del servicio, y de las empresas prestadoras, asignándole a los municipios los recursos que el estado proporciona a través del Sistema General de Participación, recursos utilizados por cada uno de los municipios para el pago de subsidios que le corresponden a las empresas prestadoras (Cadavid Monroy, 2010).

4.4 Marco Espacial

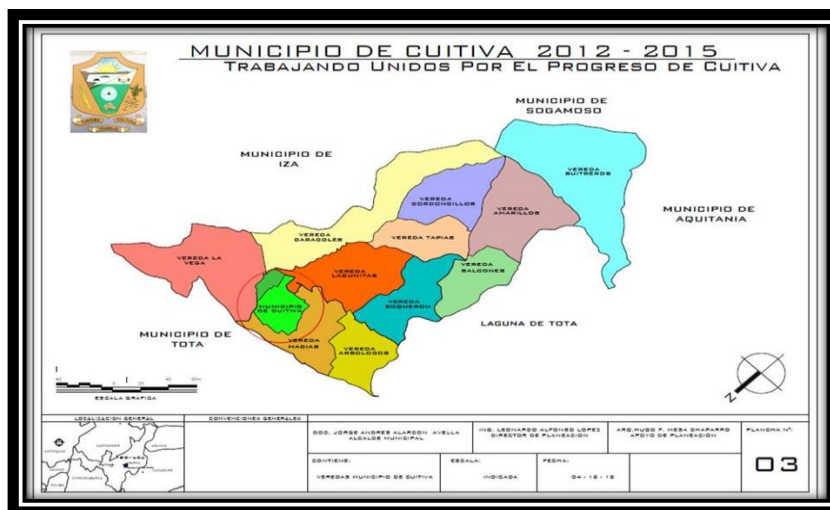


Figura 3. Mapa de Cúitiva en el departamento.

Fuente: Alarcón Avella, Jorge Andrés (2012); Trabajando Unidos por el Progreso
2012-2015.

Cúitiva

El Municipio de Cúitiva se ubica en el Departamento de Boyacá, se encuentra localizado aproximadamente a 233 kilómetros de la ciudad de Bogotá y a 20 kilómetros de Sogamoso. Territorialmente el departamento de Boyacá se encuentra agrupado por doce (12) provincias, Cúitiva se ubica dentro de la provincia de Sugamuxi, específicamente en la zona agroecológica once (11). El municipio es eminentemente rural con un 88%, dividido en once (11) veredas Arbolocos, Lagunitas, Cordoncillos, La Vega, Amarillos, Balcones, Boquerón, Macías, Tapias, Caracoles y Buitreros, en las cuales residen aproximadamente 1.716 habitantes. Los sectores de las veredas, están constituidos básicamente como entidad territorial que demarca el límite veredal. El municipio de Cúitiva cuenta con algunos ecosistemas estratégicos, como la laguna de Tota, complementados con actividades productivas agropecuarias y bosques que hacen de éste un territorio privilegiado. Los recursos del municipio no son explotados sustancialmente, en razón a

que no se ha desarrollado el potencial turístico y productivo y a pesar de su localización posee los recursos necesarios para lograr un crecimiento sostenible.

4.4.1 Economía.

En su agricultura predominan los cultivos de papa, arveja, trigo, maíz, cebolla junca, hortalizas y otros cultivos. En ganadería se cría ganado normando, criollo para la producción de leche y carne, las artesanías se trabajan con la lana de oveja por medio de la cual se elaboran tejidos como ruana, buzos, bufandas etc. laborados en dos agujas y telar, elaboración de fustes (base para las sillas de montar a caballo), y muebles en madera. El Turismo, se cuenta con varios hoteles a orillas del Lago que prestan el servicio de hospedaje y restaurante igualmente con hospedaje en algunas cabañas familiares.

5. ESTADO DEL ARTE

En la actualidad existen numerosos estudios e investigaciones relacionadas con el tema, sin embargo se toman como referencia dos proyectos que se aproximan y aportan en gran medida al trabajo en estudio, como se evidencia a continuación:

TÍTULO: Diseño de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001 para la Alcaldía de Floridablanca y Plan de Acción para su Implementación según la Guía PMBOK.

AUTORES: Angarita Leiva Julio Andrés, Bautista Bohórquez Cindy Lorena.

AÑO: 2014

RESUMEN: Este trabajo se encamino a realizar el diseño del Sistema de Gestión de la Seguridad de la información ISO 27001 (SGSI), adaptándolo a los procesos de la Alcaldía de Floridablanca, fundamentado en los principales procesos que desarrolla esta entidad, analizando inicialmente la situación en la cual se encuentra actualmente la alcaldía, estableciendo un sistema de gestión de la seguridad de la información, definiendo los procedimientos involucrados en el proceso y seguimiento del SGSI, definiendo los procedimientos involucrados en este proceso y elaborando un plan de gestión con base en la guía PMBOK.

TÍTULO: Transformación Empresarial para la Prestación de los Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Saneamiento Básico en el municipio de PAUNA- Boyacá.

AUTORES: Sanabria Vásquez Javier Alirio, León Menjura José Eladio.

AÑO: 2012

RESUMEN: En esta investigación se diagnostica el estado actual de la prestación de los servicios públicos domiciliarios en el municipio de Pauna, considerando lo legal, lo administrativo y la infraestructura construida. A partir de allí se contrasta dicha situación con lo que sería lo óptimo a la luz de la ley; se establecen mediante la aplicación de la técnica del árbol de problemas y de objetivos, las principales causas, el problema real y las consecuencias que están afectando la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo en este municipio, para esto se diseñan varias alternativas de adecuación administrativa,

que garantizan la prestación de los servicios públicos domiciliarios mediante conceptos de gestión empresarial, y se establece un plan de acción y cronograma de actividades para la implementación de la alternativa seleccionada.

TÍTULO: Propuesta de Transformación Administrativa y Financiera de la Empresa de Servicios Públicos de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Aguachica.

AUTORES: Correa Ortega Zulema María, Zarate Tirado Oscar.

AÑO: 2009

RESUMEN: Esta propuesta de transformación administrativa y financiera se enfocó en proponer el esquema Administrativo apropiado, que le permitiera a la Administración Municipal generar una Transformación Empresarial Integral en donde se generan cambios sustanciales, entre ellos lo concerniente a lo jurídico y legislativo, enmarcado dentro de la planeación estratégica, donde se diseñan estrategias para mejorar los niveles de cobertura, calidad y continuidad de estos servicios, además de realizar una proyección poblacional del municipio y proponer negocios alternativos que contribuyan a la rentabilidad de la empresa, todo esto con el fin de lograr una mejor prestación de los servicios de alcantarillado y acueducto, y así lograr una excelente competitividad.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolló de forma descriptiva ya que se plantean los hechos tal cual como son observados, en la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva_ Boyacá.

De igual forma se hará de tipo cuantitativo debido a que el objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga, tratando de lograr la máxima objetividad y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

6.2 Población

- La población de los suscriptores (1.052), cuya muestra (281) que se encuentran registrados en la base de datos de la empresa de servicios públicos de Cuitiva \ Boyacá.
- La población de los funcionarios (5), cuya muestra (5) que se encuentran laborando en la empresa de servicios públicos de Cuitiva \ Boyacá.

Para esta investigación se aplico el instrumento de muestreo aleatorio simple.

6.3 Técnicas de recolección de información

6.3.1 Fuentes primarias.

Se utilizaron técnicas primarias de diagnóstico tales como; realización de entrevistas, observación directa, encuestas, análisis de documentos de la organización.

6.3.2 Fuentes secundarias.

A su vez se contaron con fuentes como: libros, publicaciones, tesis de grado, internet, bases de datos, bibliografías.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Diagnóstico organizacional de la empresa de servicios públicos de Cuitiva EMCUITIVA S.A. E.S.P.

Se realizó entrevista a la gerente, evidenciando que no se tiene un concepto claro acerca del desarrollo de las funciones en las áreas administrativa y comercial, ya que no se cuenta con un manual que permita identificar una a una las labores y roles de cada uno de los cargos, de igual manera la empresa no posee una guía laboral como lo es la misión, visión y valores corporativos.

Por otra parte al no tener funciones claras y específicas se confunden los niveles de autoridad, y la jerarquía como tal se ve afectada.

Finalmente estas falencias encontradas dan como resultado la escasa comunicación entre suscriptores, usuarios y empresa ya que no existe un cargo que dentro de sus funciones este el solucionar las peticiones quejas y reclamos a los que comúnmente se presentan.

Para complementar este diagnóstico se aplicó un instrumento de recolección de información para cada tipo de servicio, a usuarios y empleados de la organización, este se presenta dando los resultados por cada una de las preguntas, de los cuales se logró extractar los siguientes resultados.

Ver anexo 1.

8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 Evaluación del sector externo e interno de la empresa de servicios públicos de Cuitiva EMCUITIVA S.A. E.S.P.

Para realizar una evaluación del sector externo se analizan las oportunidades es decir aquellos factores que tiene un impacto positivo para la entidad y las amenazas que por el contrario son los obstáculos que se presentan en el entorno, la finalidad del diagnóstico externo es aprovechar esas ventajas y prever los incidentes futuros del ambiente en el cual se encuentre con anticipación para poder tomar la decisión más adecuada.

En esta evaluación se encuentran unos factores claves de éxito, los cuales son aspectos de la entidad o características de los servicios que se ofrecen y estos contribuyen al mejoramiento de la empresa para EMCUITIVA S.A. E.S.P. son:

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Capacidad de la planta físico.
- Disponibilidad de Recursos de Inversión.
- Disponibilidad de equipos y suministros.
- Planta de personal especializado.
- Accesibilidad al usuario.
- Cobertura hasta los puntos más apartados del municipio.
- Extensión de horarios.
- Preferencia por parte del usuario.
- Programas de bienestar dirigidos al usuario.
- Atención al cliente.
- Calidad del servicio

- Disponibilidad del personal administrativo
- Disponibilidad del personal operativo

8.1.1 Matriz de perfil competitivo (MPC).

Según Ponce TALANCÓN, H. en su artículo publicado en la revista EUMED "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

El Procedimiento a realizar es:

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.
3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna un calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:

1	=	Debilidad
2	=	Menor debilidad
3	=	Menor fuerza
4	=	Mayor fuerza

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

Las matriz de perfil competitivo permite hacer una comparación con entidades que se encuentran al mismo nivel que la institución y poder identificar quienes son los competidores y

cuáles son los factores de éxito en comparación con la competencia en este proceso es con el fin de formular estrategias e identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, además de poder enumerar cuales son los factores determinantes en el momento de la toma de decisiones y cuáles son los que hacen diferenciar a la entidad de las demás.

Tabla 1. Matriz de perfil competitivo MPC para la EMCUITIVA S.A. E.S.P.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC PARA LA EMCUITIVA S.A. E.S.P.							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	EMCUITIVA S.A. E.S.P		AQUITANIA E.S.P.		TOTA E.S.P.	
	0 - 1	CLS	TP	CLS	TP	CLS	TP
Capacidad de la planta física.	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Preferencia por parte del usuario	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Programas de bienestar dirigidos al usuario.	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Atención al cliente	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Calidad del servicio	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Disponibilidad del personal administrativo	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Disponibilidad del personal operativo	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Disponibilidad de Recursos de Inversión	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Disponibilidad de equipos y suministros	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Personal de mantenimiento	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Accesibilidad al usuario	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Cobertura hasta los puntos más apartados del municipio	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Extensión de horarios	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
TOTAL	1		3,04		2,5		3,03

Fuente: El autor

CLS = Clasificación

TP = Total ponderado

8.1.2 Análisis de la matriz de perfil competitivo (MPC)

Al realizar la comparación de EMCUITIVA S.A. E.S.P. con las empresas de servicios públicos domiciliarios de los municipios de Aquitania y Tota, se busca un mejoramiento y una visualización sobre los factores claves de éxito, en los que está fallando la empresa y en cuales se debe mejorar o mantener sus capacidades, en esta no se analiza la parte financiera, solo se tomó en cuenta lo administrativo, el personal, planta y equipo, y los suministros.

- Según la matriz de perfil competitivo EMCUITIVA S.A. E.S.P. se encuentra en una muy buena posición aunque no está muy alejada de la entidad de Tota, pero si se observa la diferencia con el municipio de Aquitania.
- También se observa que en extensión de horarios las tres entidades se encuentran en un nivel débil y se debe prestar la atención a este factor ya que es una debilidad al parecer no de la entidad si no de dificultades en el entorno.
- Respecto a cobertura y atención en los puntos alejados EMCUITIVA S.A. E.S.P. por su extensión es una debilidad menor, y presenta una diferencia con las otras entidades de un punto por tal razón se debe prestar una mayor atención a este factor.
- La disponibilidad de recursos de inversión es una debilidad, pero se debe entender que es una entidad del estado por tal razón los recursos para las entidades de servicios públicos son un poco limitados, pero su administración puede ser totalmente diferente.
- Aunque a comparación de las otras dos entidades, se presentan muy buenas ventajas y oportunidades como lo es la atención al cliente y la calidad del servicio prestado es decir que lo más probable es que se encuentren usuarios satisfechos con los servicios prestados.
- En los resultados totales, existe una diferencia mínima con la Empresa de servicios públicos domiciliarios del municipio de Tota, pero a diferencia del municipio de Aquitania la

diferencia es alarmante, tal vez porque su creación es reciente (2014); esto no quiere decir, que no existan aspectos en los cuales se debe mejorar, pero si existen puntos relevantes a los cuales se le debe prestar atención.

8.2 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

Según la tesis titulada un mercado para la cajeta mexicana, España de Delgado & Gutiérrez comentan que la MEFE tiene por “objetivo identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente del mercado meta. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de un país, de ahí el termino externas”.

El procedimiento a seguir para llevar a cabo una buena aplicación de la matriz MEFE debe seguir los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadores. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser 1.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde

4	=	Oportunidad importante
3	=	Oportunidad menor
2	=	Amenaza menor
1	=	Amenaza importante

4. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
5. Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
7. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Tabla 2. *Matriz de evaluación de factor externo (mefe) EMCUITIVA S.A. E.S.P.*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE) EMCUITIVA S.A. E.S.P.			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CLS	TP
Políticas gubernamentales	0,08	3	0,24
Apoyo gubernamental para financiación e inversión	0,1	4	0,4
Oferta de servicios por parte de empresas similares del entorno	0,06	3	0,18
Capacitación a los empleados para prestar una buena atención al cliente	0,05	4	0,2
Capacidad de planta de empresas similares del entorno	0,05	3	0,15
Convenios con instituciones de educación para realizar prácticas	0,04	4	0,16
Centros universitarios ubicados en el entorno	0,04	3	0,12
Preferencia de los usuarios por una atención cercana a su sitio de residencia	0,05	3	0,15
Los avances tecnológicos en infraestructura	0,07	2	0,14
Crecimiento de la demanda	0,06	2	0,12
Posicionamiento geográfico	0,05	1	0,05
Calidad humana del personal que labora en la empresa	0,06	2	0,12
Sistemas de información obsoletos	0,05	1	0,05

Acceso fácil a programas de capacitación en talento humano y gestión empresarial	0,03	2	0,06
Entidades existentes con alto nivel de negociación	0,02	3	0,06
Expectativa de los usuarios por la creación de nuevos servicios.	0,04	2	0,08
Buena infraestructura vial intermunicipal	0,08	1	0,08
Políticas de mercadeo del entorno orientadas a atraer usuarios	0,07	4	0,28
TOTAL	1		2,64

Fuente: El autor.

CLS = Clasificación

TP = Total Ponderado

8.2.1 Análisis de la matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Teniendo en cuenta que un promedio ponderado en 4,0 es el de mayor factibilidad y si es menor a 1,0 es alarmante; se observa según la matriz MEFE la cual representa un 2,64 que la entidad aunque tiene aspectos relevantes a los cuales se le debe prestar la suficiente atención que ameritan no se encuentra en una posición de desventaja en cuanto al entorno en el cual se encuentra cabe destacar que esta matriz permite solo evaluar amenazas y oportunidades en las cuales se puede evidenciar que:

Las Políticas Gubernamentales que aseguran la cobertura de los servicios públicos a la población más vulnerable (Ley 142 de julio de 1994, Reglamentada Parcialmente por el Decreto Nacional 1641 de 1994, Reglamentado por el Decreto Nacional 2785 de 1994, Reglamentada por el Decreto Nacional 3087 de 1997, Reglamentada por el Decreto Nacional 302 de 2000, Reglamentada por el Decreto Nacional 847 de 2001, Reglamentada por el Decreto Nacional 1713 de 2002, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 549 de 2007), ofrecen un marco legal propicio para el sostenimiento, crecimiento y proyección de EMCUITIVA S.A. E.S.P. dentro de su entorno y hacia el futuro.

Se recibe apoyo gubernamental para la realización de nuevas inversiones o para el financiamiento que requiera la entidad, estas inversiones se realizan ya sea en los insumos o materiales que se requieran, o bien para el adecuado funcionamiento.

Constantemente se hacen planes de capacitación a los miembros de la entidad para ofrecer un buen servicio con la adecuada atención que los usuarios se merecen, los cuales no se ejecutan, ya que no se cuenta con un funcionario responsable de dicha actividad.

Si por alguna razón se debe recurrir a arreglos urgentes se cuenta con el personal idóneo que presta el servicio requerido pues cuenta con una planta excelente que permite a la entidad brindar la atención óptima al usuario.

Es de importancia vincular a las universidades con EMCUITIVA S.A. E.S.P. ya que están brindan estudiantes jóvenes y con ánimos de aprender los cuales tienen la disposición y nuevos conocimientos que aportar a la entidad.

Boyacá es considerado uno de los departamentos con mayor número de universidades por ello es de importancia resaltar las universidades cercanas a la entidad con las cuales se pueden crear convenios ofreciendo un gana - gana.

También cabe resaltar que muchas de las vías de acceso al municipio se encuentran en deterioro y por su extensión, para algunos usuarios les es difícil desplazarse hasta las oficinas de la empresa para hacer algún tipo de reclamo o solicitar un servicio de mantenimiento.

No se cuenta con un sistema de información o algún tipo de software especializado que permita la agilidad en los procesos y procedimientos que se realizan en la entidad.

Aunque se busca capacitar al personal constantemente, por ser una entidad con un personal limitado muchas veces la parte operativa y la administrativa no se pueden capacitar al mismo tiempo y los espacios para realizar dichas capacitaciones son limitados.

8.3 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

El instituto politécnico nacional de México define la matriz MEFI como aquella que “Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo”.

El procedimiento que se debe realizar paso a paso para hacer una matriz MEFI es:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.

2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave sean fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa

1	=	Debilidad importante
2	=	Debilidad menor
3	=	Fortaleza menor
4	=	Fortaleza mayor

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.
6. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas
7. Para este caso, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la organización esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto tiene debilidades que hay que fortalecer.

Tabla 3. *Matriz de evaluación de factor interno (mefi).*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (MEFI)			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CLS	TP
Planeación estratégica debidamente diseñada e implementada	0,03	1	0,03
Prestigio y reputación de la planta de personal	0,02	3	0,06
Prestigio y reputación de la entidad	0,03	3	0,09
Indicadores de gestión eficientes y aplicables	0,03	1	0,03
Calidad en el servicio	0,03	4	0,12
Sistema de previsión de cambios en el entorno y necesidades del usuario	0,02	3	0,06
departamento de recursos humanos debidamente conformado y con objetivos claros	0,02	3	0,06
Fortalezas financieras	0,02	2	0,04
programas de capacitación de personal periódicos y apropiados	0,03	2	0,06
existencia programa de salud ocupacional	0,02	1	0,02
sistema de incentivos y sanciones debidamente implementado	0,04	1	0,04
integración satisfactoria de todos los niveles jerárquicos de la organización	0,02	3	0,06
sistema de quejas y reclamos debidamente establecido	0,02	4	0,08
herramientas de evaluación y rendimiento eficaces	0,03	2	0,06
sistemas de promoción interna de empleados	0,02	3	0,06
sistema de gestión de calidad debidamente diseñado e implementado	0,01	2	0,02
sistema de normas, control e incentivos de productividad	0,02	2	0,04
cobertura total de necesidades del usuario	0,02	3	0,06
Falta de infraestructura descentralizada	0,03	1	0,03
satisfacción de los usuarios por la atención de todo el personal	0,02	3	0,06

Falta un diseño de planeación estratégica	0,03	2	0,06
Tamaño apropiado de las instalaciones	0,03	3	0,09
Equipos y suministros suficientes	0,03	4	0,12
Nivel de gastos operativos apropiado	0,03	4	0,12
Bajo nivel de investigación y desarrollo	0,03	2	0,06
Nivel de rentabilidad apropiado	0,02	3	0,06
Buena disponibilidad de recursos para proyectos de inversión	0,02	2	0,04
Nivel apropiado de rotación de activos	0,02	3	0,06
Declaración escrita de misión y visión	0,03	2	0,06
El personal considera al gerente como buen líder	0,01	4	0,04
Apropiada sinergia dentro de la organización	0,03	3	0,09
Estilos gerenciales participativos	0,03	4	0,12
Manual de funciones apropiado	0,02	3	0,06
Ambiente propicio para el desarrollo de las labores	0,03	4	0,12
Buenas condiciones de seguridad en el trabajo	0,03	3	0,09
Medios de comunicación y relaciones interpersonales buenas	0,03	1	0,03
Nivel aceptable de rotación de personal	0,03	4	0,12
Ausentismo moderado	0,02	3	0,06
Alto sentido de responsabilidad del trabajador	0,03	3	0,09
Personal competente, eficiente y motivado	0,02	3	0,06
TOTAL	1		2,63

Fuente: El autor.

CLS = Clasificación

TP = Total Ponderado

8.3.1 Análisis de la matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

- La entidad EMCUITIVA S.A. E.S.P. cuenta con buena reputación por su planta de personal y la entidad, esto se debe a la calidad que se presta en el servicio lo que le permite ofrecer una muy buena imagen a la comunidad y ser reconocida por más habitantes que reconocen sus servicios.
- El ofrecer un servicio de calidad permite tener un sistema de prevención de cambios óptimos de los cambios en el entorno y en los usuarios ya que estos siempre están exigiendo más de lo que muchas veces EMCUITIVA S.A. E.S.P. puede brindarles.
- Aunque no se cuenta con un manual de funciones si existe un departamento de talento humano donde cada cual sabe cuál es su objetivo pero no se determina por escrito que más actividades se encuentran bajo su responsabilidad
- Existe un buzón de sugerencias el cual es utilizado por algunos usuarios lo que permite siempre realizar una mejora en el servicio.
- Al igual se ve evidencia la falta de Investigación y Desarrollo en la institución, esto puede ser porque existe poco tiempo para su desempeño o por la falta de un buen direccionamiento.
- También hay una clara falta de liderazgo por parte de los administrativos, esto interrumpe muchas veces el buen funcionamiento de la entidad, pues en algunos casos no se tiene idea de qué objetivos se plantaron, que metas se deben lograr o que indicadores hay que cumplir.
- Se requiere con urgencia la implementación de un diseño estratégico la puesta en marcha de manera óptima de la planeación estratégica y dar a conocer la misión y la visión, y que estas se encuentre en un lugar visible.
- No se ha establecido muy bien que recursos se deben utilizar en las diferentes actividades porque no existe un plan de acción que este en pro del sistema de gestión de calidad.

- Se debe tener en cuenta que para realizar un buen control del personal de trabajo debe existir un sistema de normas, control e incentivos de la prestación del servicio; es decir, que a las personas que colaboren y desempeñen bien sus funciones se les debe reconocer y a aquellas que por algún motivo no cumplan sus deberes, se les debe controlar.

8.4 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

En el libro de Jairo Amaya, titulado GERENCIA PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA, permite identificar que herramientas se requieren para desarrollar la DOFA: “En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad”.

Para este caso se tomara en cuenta el respectivo análisis de las matrices de perfil de competitividad, MEFI y MEFE, para tomar los factores claves y así poder tener en cuenta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas creando las estrategias FO; DO; FA Y DA, que ayudaran al desarrollo y mejora de la entidad.

Estas estrategias las describe Fred R. David en el libro CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA como:

Estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA, o DA para colocarse en una situación en la que tengan la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una

empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias DO: tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.

Estrategias FA: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa solida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación.

Tabla 4. *Matriz DOFA de EMCUITIVA S.A. E.S.P.*

MATRIZ DOFA DE EMCUITIVA S.A. E.S.P.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Prestigio y reputación de la planta de personal F2: Prestigio y reputación de la entidad F3: Calidad del servicio F4: Sistema de prevención de cambios en el entorno y necesidades del usuario F5: Departamento de recursos humanos debidamente conformado y con objetivos F6: Integración satisfactoria de todos los niveles jerárquicos de la organización F7: Sistemas de salud ocupacional establecido F8: Sistema de promoción interna de empleados F9: Cobertura de las necesidades del usuario interno F10: Satisfacción de los usuarios por la atención del personal F11: Tamaño apropiado de las instalaciones F12: Equipos y suministros suficientes F13: Nivel de gastos operativos apropiados F14: Nivel de rentabilidad apropiado F15: Nivel apropiado de rotación de activos F16: El personal considera al gerente buen líder F17: Estilos gerenciales participativo F18: Manual de funciones apropiado F19: Ambiente propicio para el desarrollo de labores F20: Buenas condiciones de seguridad en el trabajo F21: Nivel aceptable de rotación de personal F22: Ausentismo moderado F23: Alto sentido de responsabilidad F24: Personal competente, eficiente y motivado	D1: Planeación estratégica debidamente diseñada e implementada D2: Indicadores de gestión eficientes y aplicables D3: Fortalezas financieras D4: Programas de capacitación de personal periódicos y apropiados D5: Existencia de programas de salud ocupacional D6: Sistema de incentivos y sanciones debidamente implementado D7: Herramientas de evaluación y rendimientos eficaces D8: Sistema de gestión de calidad debidamente diseñado e implementado D9: Sistema de normas, control e incentivos de productividad D10: Falta de infraestructura descentralizada D11: Falta de un buen diseño de planeación estratégica D12: Bajo nivel de I&D (investigación y desarrollo) D13: Buena disponibilidad de los recursos de proyecto de inversión D14: Declaración escrita de misión y visión D15: Métodos de comunicación y relaciones interpersonales buenas

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Políticas gubernamentales</p> <p>O2: Apoyo gubernamental para la financiación e inversión</p> <p>O3: Oferta de servicios por parte de empresas del entorno</p> <p>O4: Capacitación a los empleados para prestar una buena atención al cliente</p> <p>O5: Capacidad de planta de hospitales del entorno</p> <p>O6: Convenios con universidades para realizar prácticas académicas</p> <p>O7: Centros universitarios ubicados en el entorno</p> <p>O8: Preferencia de los usuarios por un servicio cercano a su sitio residencial</p> <p>O9: Entidades existentes con alto nivel de negociación</p> <p>O10: Políticas de mercadeo del entorno orientadas a atraer usuarios.</p>	<p>1. La entidad se beneficiara de la buena imagen y reputación tanto de su planta de personal como de su servicio, lo que le permitirá atraer nuevos usuarios. (F1; F2; O3)</p> <p>2. Aprovechar el apoyo gubernamental con la buena imagen de la institución para mejorar el servicio cada día y prever de manera efectiva los cambios en el entorno y las necesidades de los usuarios (F2;F3;F4;O2)</p> <p>3. Ofrecer al usuario el mejor servicio, capacitando al personal en un ambiente propicio para laborar (F3;F19;O4)</p> <p>4. Utilizar la reputación de la entidad para atraer nuevos convenios universitarios con los cuales se pueda realizar una cobertura total, así los usuarios accederán a los servicios por la cercanía a su zona residencial (F2;F9;O6;O8)</p> <p>5. aprovechar el tamaño de las instalaciones, los equipos y suministros para que con un personal competente y eficaz se logre realizar negociaciones con otras entidades (F11;F12;F24;O9)</p> <p>6. Mantener las buenas normas de seguridad en el trabajo y conjuntamente con el manual de funciones ofrecer una integración satisfactoria de todos los niveles jerárquicos y motivando al personal con un sistema de promoción interna. (F20;F18;F6;F8;O4;O6)</p> <p>7. Estimular las políticas de mercadeo del entorno orientado a atraer usuarios, mejorando el nivel de rentabilidad (F14;O10)</p>	<p>8. Vincular a los centros universitarios para no solo mejorar la calidad del servicio sino para poder realizar un adecuado diseño de la planeación estratégica realizando mejoras a las mismas y poder dar cumplimiento a los indicadores de gestión (D1;D2;O7)</p> <p>9. Fomentar el bajo nivel de investigación y desarrollo con las universidades del entorno y la capacitación de los empleados para mejorar el servicio. (D12;O7;O4)</p> <p>10. Aprovechar el apoyo gubernamental para dar una buena disponibilidad de los recursos (D13; O2)</p> <p>11. Mejorar el sistema de remuneraciones y sanciones con la ayuda de un sistema de normas, control e incentivos óptimos con la ayuda de las capacitaciones (D6;D8;O4)</p> <p>12. Dar a conocer a todos los integrantes de la institución la misión y visión para que estos tengan en cuenta hacia donde van dirigidos. (D14;O4;O5)</p> <p>13. Prestar el servicio al usuario por medio de puntos de pago cercanos, utilizando medios de comunicación y manejando buenas relaciones interpersonales. (D15;O3; O8)</p> <p>14. Crear programas de salud ocupacional para cumplir con las políticas del entorno (D5;O10)</p> <p>15. Mejorar los sistemas de gestión de calidad y las herramientas de evaluación con ayuda de los convenios con universidades para que se realicen prácticas con personal competente (D8;D9;O6)</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Avances tecnológicos en infraestructura de plantas de tratamiento</p> <p>A2: Crecimiento de la demanda</p> <p>A3: Posicionamiento geográfico</p> <p>A4: Calidad humana del personal que labora en la empresa.</p> <p>A5: Sistemas de información obsoletos</p> <p>A6: Acceso fácil a programas de capacitación en talento humano y gestión empresarial</p> <p>A7: Buena infraestructura vial intermunicipal</p> <p>A8: Los usuarios permanecen a la expectativa de la creación de nuevos servicios</p>	<p>16. Incrementar la buena imagen de la entidad y la integración de todos los niveles para dar solución a las quejas y reclamos de los usuarios dejando de lado los sistemas de información obsoletos (F1;F2;F6;O5)</p> <p>17. Aprovechar los estilos gerenciales y el personal competente con sentido de responsabilidad para dar un buen acceso a programas de capacitación tanto para la parte operativa como la administración de la entidad (F17;F24;A6)</p> <p>18. Aprovechar el tamaño de las instalaciones, los recursos y los suministros dando una cobertura total a los usuarios que permanecen a la expectativa de nuevos servicios y que esperan ser atendidos con calidad humana (F11;F12;O8;O4)</p> <p>19. Gestionar desde la gerencia la implementación de avances tecnológicos para responder oportunamente a el crecimiento de la demanda (F16;O1;O2)</p> <p>20. Incrementar el nivel de rentabilidad y minimizar los gastos operativos con el objeto de contrarrestar las necesidad el crecimiento de la demanda (F13;F14;O4)</p>	<p>21. Diseñar la planeación estratégica e implementar la misión y la visión utilizando la investigación y desarrollo para dar cumplimiento a las herramientas de evaluación y estar a la expectativas de nuevos avances tecnológicos (D1;D2;D11;D12;D14;A1)</p> <p>22. Gestionar el mejoramiento de las vías de acceso a la entidad ya que se enfrenta en una posición geográfica inestable y se dificultan los programas de capacitación y los recursos se utilizan para mejoras que no van de acuerdo a la misión de la entidad (D4;D13;D14;A3;A7)</p> <p>23. Mejorar los medios de comunicación y los programas de capacitación periódicos y apropiados para brindar una calidad humana en la entidad con el acceso fácil a programas que permitan al usuario llegar a utilizar un servicio con calidad cerca de su residencia (D4;D15;A4;A8)</p>

Fuente. El autor.

8.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

La Matriz Cuántica de Planeación Estratégica es definida por Jorge Eliecer Prieto en su libro investigación de mercados como “Esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en las limitaciones y capacidades organizacionales específicas de cada empresa, detectando el atractivo relativo de las estrategias analizadas.

Esta matriz se realiza con las estrategias de la matriz DOFA, con el análisis interno y externo y en busca de ver cuánticamente cuáles son las estrategias que se deben implementar con prontitud y el valor que tiene cada estrategia para la entidad; para la UNAD “Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, "internos y externos", identificados con anterioridad. Esta técnica, además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Pues indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas”.

Tabla 5. *Planteamiento de la estrategia.*

ESTRATEGIA	PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA
Estrategia 1: (F1; F2; O3)	La entidad se beneficiara de la buena imagen y reputación tanto de su planta de personal como de su servicio, lo que le permitirá atraer nuevos usuarios y así poder brindar una atención eficiente
Estrategia 2: (F2;F3;F4;O2)	Aprovechar el apoyo gubernamental con la buena imagen de la institución para mejorar el servicio cada día y prever de manera efectiva los cambios en el entorno y las necesidades de los usuarios
Estrategia 3: (F3;F19;O4)	Ofrecer a los usuarios el mejor servicio, capacitando al personal en un ambiente propicio para laborar
Estrategia 4: F2;F9;O6;O8)	Utilizar la reputación de la entidad para atraer nuevos convenios universitarios con los cuales se pueda realizar una cobertura total de las necesidades de los usuarios así estos accederán a los servicios por la cercanía a su zona residencial.
Estrategia 5: (F11;F12;F24;O9)	Aprovechar el tamaño de las instalaciones, los equipos y suministros para que con un personal competente y eficaz se logre realizar negociaciones con otras entidades.
Estrategia 6: (F20;F18;F6;F8;O4;O6)	Mantener las buenas normas de seguridad en el trabajo y conjuntamente con el manual de funciones ofrecer una integración satisfactoria de todos los niveles jerárquicos y motivando al personal con un sistema de promoción interna.
Estrategia 7: (F14;O10)	Estimular las políticas de mercadeo del entorno orientado a atraer usuarios, mejorando el nivel de rentabilidad.
Estrategia 8: (D1;D2;O7)	Vincular a los centros universitarios para no solo mejorar la calidad del servicio sino para poder realizar un adecuado diseño de la planeación estratégica realizando mejoras a las mismas y poder dar cumplimiento a los indicadores de gestión.
Estrategia 9: (D12;O7;O4)	Fomentar el bajo nivel de investigación y desarrollo con las universidades del entorno y la capacitación de los empleados para mejorar el servicio.

Estrategia 10: (D13; O2)	Aprovechar el apoyo gubernamental para dar una buena disponibilidad de los recursos
Estrategia 11: (D6;D8;O4)	Mejorar el sistema de remuneraciones y sanciones con la ayuda de un sistema de normas, control e incentivos óptimos con la ayuda de las capacitaciones
Estrategia 12: (D14;O4;O5)	Dar a conocer a todos los integrantes de la institución la misión y visión para que estos tengan en cuenta hacia donde van dirigidos.
Estrategia 13: (D15;O3; O8)	Prestar el servicio al usuario por medios de puntos de pago cercanos, utilizando medios de comunicación y manejando buenas relaciones interpersonales.
Estrategia 14: (D5;O10)	Crear programas de salud ocupacional para cumplir con las políticas del entorno.
Estrategia 15: (D8;D9;O6)	Mejorar los sistemas de gestión de calidad y las herramientas de evaluación con ayuda de los convenios con universidades para que se realicen prácticas y con personal competente
Estrategia 16: (F1;F2;F6;O5)	Incrementar la buena imagen de la entidad y la integración de todos los niveles para dar solución a las quejas y reclamos de los usuarios dejando de lado los sistemas de información obsoletos
Estrategia 17: (F17;F24;A6)	Aprovechar los estilos gerenciales y el personal competente con sentido de responsabilidad para dar un buen acceso a programas de capacitación tanto para la parte operativa como la administración de la entidad
Estrategia 18: (F11;F12;O8;O4)	Aprovechar el tamaño de las instalaciones, los recursos y los suministros dando una cobertura total a los usuarios que permanecen a la expectativas de nuevos servicios y que esperan ser atendidos con calidad humana
Estrategia 19: (F16;O1;O2)	Gestionar desde la gerencia la implementación de avances tecnológicos para responder oportunamente a el crecimiento de la demanda
Estrategia 20: (F13;F14;O4)	Incrementar el nivel de rentabilidad y minimizar los gastos operativos con el objeto de contrarrestar las necesidad el crecimiento de la demanda

Estrategia 21: (D1;D2;D11;D12;D14;A1)	Diseñar la planeación estratégica e implementar la misión y la visión utilizando la investigación y desarrollo para dar cumplimiento a las herramientas de evaluación y estar a la expectativas de nuevos avances tecnológicos
Estrategia 22: (D4;D13;D14;A3;A7)	Gestionar el mejoramiento de las vías de acceso a la entidad ya que se enfrenta en una posición geográfica inestable y se dificultan los programas de capacitación y los recursos se utilizan para mejoras que no van de acuerdo a la misión de la entidad
Estrategia 23: (D4;D15;A4;A8)	Mejorar los medios de comunicación y los programas de capacitación periódicos y apropiados para brindar una calidad humana en la entidad con el acceso fácil a programas que permitan al usuario llegar a utilizar un servicio con calidad cerca de su residencia

Fuente: El autor.

8.5.1 Priorización de estrategias

Para ella se toman las estrategias de las anteriores matrices, posteriormente se hace un análisis cuántico en el cual se le da un valor a cada estrategia siendo estas:

1. estrategia no atractiva
2. estrategia poco atractiva
3. estrategia atractiva
4. estrategia muy atractiva

Ver el anexo 2. Matriz MCPE

PA = Porcentaje de atracción

TP = Total ponderado

= 479,21 Aprox. = 479

$$X = \frac{471+450+453+440+459+446+446+460+434+444+441+476+523+542+513+528+498+503+529+463+501+468+534}{23}$$

$$X = 479.21 \quad \text{Apróx } 479$$

Se tomaran las estrategias: 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21 y 23 ya que están superan la media en la matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica).

Tabla 6. Resultados matriz cuantitativa de planeación estratégica.

ORDEN	PUNTAJE	ESTRATEGIA
1	498	Estrategia 17: Aprovechar los estilos gerenciales y el personal competente con sentido de responsabilidad para dar un buen acceso a programas de capacitación tanto para la parte operativa como la administración de la entidad.
2	501	Estrategia 21: Diseñar la planeación estratégica e implementar la misión y la visión utilizando la investigación y desarrollo para dar cumplimiento a las herramientas de evaluación y estar a la expectativa de nuevos avances tecnológicos.
3	503	Estrategia 18: Aprovechar el tamaño de las instalaciones, los recursos y los suministros dando una cobertura total a los usuarios que permanecen a la expectativa de nuevos servicios y que esperan ser atendidos con calidad humana
4	513	Estrategia 15: Mejorar los sistemas de gestión de calidad y las herramientas de evaluación con ayuda de los convenios con universidades para que se realicen prácticas con personal competente
5	523	Estrategia 13: Prestar el servicio al usuario por medios de puntos de pago cercanas utilizando medios de comunicación y manejando buenas relaciones interpersonales para que los usuarios prefieran la atención de la entidad
6	528	Estrategia 16: Incrementar la buena imagen de la entidad y la planta de personal y la integración de todos los niveles para dar solución a las quejas y reclamos de los usuarios dejando de lado los sistemas de información obsoletos
7	529	Estrategia 19: Gestionar desde la gerencia la implementación de avances tecnológicos para responder oportunamente al crecimiento de la demanda
8	534	Estrategia 23: Mejorar los medios de comunicación y los programas de capacitación periódicos y apropiados para brindar calidad humana en la entidad con el acceso fácil a programas que permitan al usuario llegar a utilizar un servicio con calidad cerca de su residencia
9	542	Estrategia 14: Crear programas de salud ocupacional para cumplir con las políticas del entorno.

Fuente: El autor.

9. DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.1 CREACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

9.1.1 Misión.

Prestar los servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado, con eficiencia, calidad y continuidad, teniendo como sede principal el Municipio de Cuitiva, donde se hará especial énfasis en la atención al usuario con criterio de amabilidad, puntualidad, oportunidad y prontitud en la solución de inconvenientes propios de las operaciones del sector, generando progreso y desarrollo con la prestación de servicios de calidad y atendiendo a las necesidades de expansión en infraestructura de inversión en los ámbitos públicos y privados.

9.1.2 Visión.

Para el año 2020 seremos reconocidos como una empresa prestadora de servicios públicos de acueducto, aseo y alcantarillado, Comprometidos con la buena atención de todos y cada uno de nuestros suscriptores y usuarios. Agregando valor a nuestros procesos y cumpliendo con las normas medio ambientales.

9.1.3 Valores corporativos.

- Respeto: Demostrar aprecio e importancia a todos y cada uno de los suscriptores y usuarios.
- Calidad: Prestar los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, de forma tal que satisfaga y supere las necesidades y expectativas de los suscriptores y usuarios.
- Servicio: Dar soluciones y respuestas rápidas y efectivas a las necesidades de los suscriptores y usuarios.

- Compromiso: Para mejorar la prestación de los servicios públicos a la comunidad, los funcionarios se comprometen a prestar la colaboración que se requiera dentro de sus labores.
- Cumplimiento: Dar solución a una necesidad de nuestros suscriptores y usuarios, apalancados en la excelente prestación del servicio, en el menor tiempo posible.
- Celeridad: Los procedimientos de los funcionarios de la empresa, estarán sujetas en la rapidez del desarrollo de sus labores y tareas que demande el día a día.

9.2 REDISEÑO DEL ORGANIGRAMA

9.2.1 Organigrama anterior.

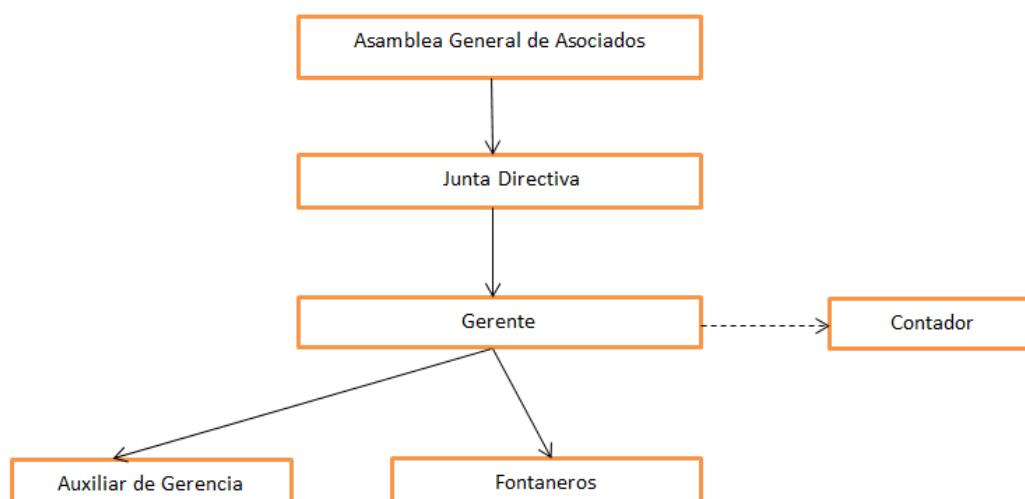


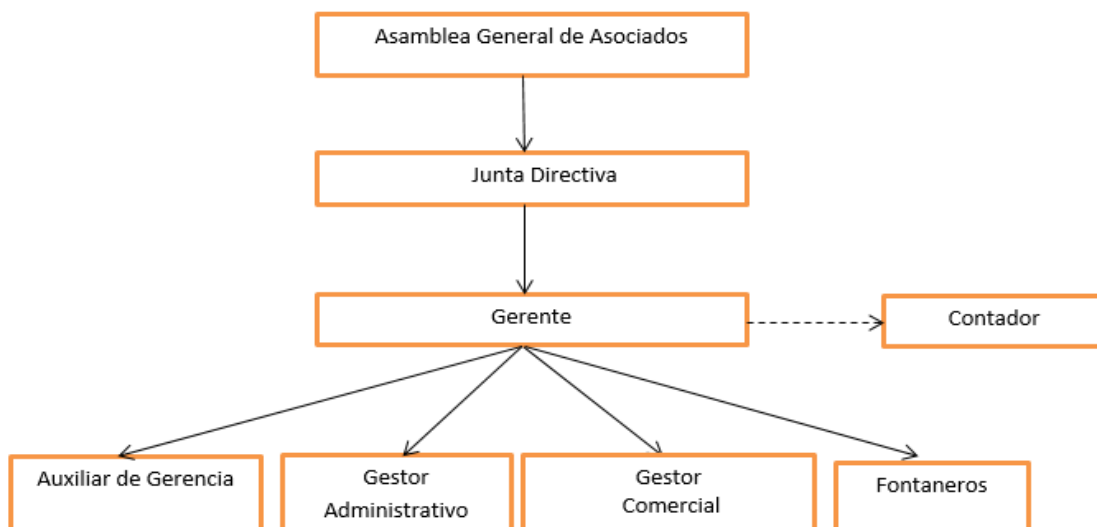
Figura 4. *Organigrama Empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva.*

Fuente: Empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva.

Se evidencia en este organigrama que no se encuentra un área especializada en la cual los suscriptores y usuarios puedan llegar a realizar sus trámites como lo son las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones para los servicios que esta empresa maneja; adicional a esto la gerente realiza simultaneas tareas las cuales podría realizarlas otra persona calificada en la parte administrativa.

9.2.2 Organigrama propuesto:

Figura 5. *Organigrama Empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva.*



Fuente: El autor.

En este organigrama se propone la creación de un área comercial la cual dará fluidez a los procesos administrativos y de comunicación, tanto con el cliente interno como con el cliente externo. Así mismo se propone nombrar a un trabajador de la misma empresa con funciones específicas administrativas cuyo cargo será director administrativo, este ayudara a la gerencia.

9.3 CREACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial y a las diferentes herramientas administrativas utilizadas en este trabajo, se evidencia que la empresa está creciendo y lo seguirá haciendo, debido al desarrollo que presenta el Municipio de Cuitiva.

En el cumplimiento del objeto social y las necesidades tanto de los clientes internos como externos se determinó la necesidad de crear un área comercial, con el fin de brindar un servicio al cliente de calidad y con personal especializado en dicho tema, en la cual se atenderán peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones, así mismo esta ayudara en cuanto a gestión documental y gestión social.

De igual manera realizara reportes comerciales tales como planeación, revisión y cambio de medidores, gestión de cartera y lo referente al área en mención, todo esto conlleva a un mejoramiento sustancial en la calidad de vida de los habitantes del Municipio, al igual brindara a la empresa una optimización de tiempo y labores las cuales se verán reflejadas en el crecimiento y sostenibilidad económico de la empresa.

9.3.1 Denominación del área.

El área se encargara de todos los procesos comerciales en especial la atención integral a las necesidades de los suscriptores y usuarios de la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva, y se denominara **Gestor Comercial**.

9.3.2 Misión del área comercial.

Dar cumplimiento a la misión y a la visión de la empresa apalancada en valores y principios que permitan llegar a alcanzar altos estándares de calidad en la prestación de servicios públicos.

9.3.3 Objetivo del área comercial.

Prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los diferentes temas que competen a lo comercial, con la finalidad de mejorar los trámites y procesos, logrando paulatinamente el mejoramiento en cuanto a la prestación de los servicios públicos en general y por consiguiente brindar un servicio al cliente con altos estándares de calidad.

9.4 MANUALES DE FUNCIONES

9.4.1 Gerente general.

I. IDENTIFICACIÓN.	
Nivel:	Directivo.
Denominación del empleo:	Gerente General. EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CUITIVA “EMCUTIVA S.A. E.S.P.”
Código:	
Dependencia:	Gerencia.
Jefe Inmediato:	Alcalde municipal
II. PROPÓSITO PRINCIPAL.	
<p>Propósito principal: Dirigir, organizar, establecer políticas, acoger programas y proyectos que contribuyan con el objeto social y financiero, dando cumplimiento a la planeación estratégica de la institución.</p> <p>Procesos en que interviene: Gestión de la planeación, gestión del conocimiento, oferta de servicio y gestión integral de calidad.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES.	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar cumplimiento a políticas, objetivos, planes, procedimientos, normas y estrategias adoptados por la institución para garantizar realización de la misión. 2. Controlar y vigilar cada una de las diferentes áreas para verificar el cumplimiento de los planes y funciones. 3. Realizar planes de contingencia que permitan tener control de los factores de riesgo y adoptar las medidas que ayuden a suprimir los mismos. 4. Impulsar campañas de saneamiento básico y medioambiental, que contribuyan al bienestar de la comunidad. 5. Intervenir de forma permanente en el diseño, elaboración y ejecución de los planes de ahorro de agua, reciclaje y residuos sólidos adecuando cada una de estas actividades. 6. Dar cumplimiento a las normas y reglamentos que regulan las comisiones del estado. 7. Realizar un uso eficiente de los diferentes recursos tanto humanos, técnicos y financieros de la institución para un adecuado cumplimiento de las metas. 8. Actualizar a la institución en cada una de las nuevas condiciones empresariales que se 	

establecen el régimen de los servicios públicos domiciliarios.	
9. Participar en cada uno de los procesos de acreditación de la entidad, que garanticen la calidad en la prestación del servicio.	
10. Liderar y gestionar el sistema de gestión integrado de calidad (SGIC) en cada uno de sus componentes con los que se garantizara la ejecución de los procedimientos, procesos, y actividades del área.	
11. Representar legalmente a la identidad y ser ordenador del gasto.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES.	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Capacidad de observación y síntesis. • Políticas y normas públicas en administración de personal. • Conocimiento en servicios públicos domiciliarios. • Conocimiento en contratación estatal. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO.	
ESTUDIO <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en áreas administrativas, económicas o ambientales. • Título de postgrado en áreas administrativas, económicas y gestión ambiental. • Gestión pública. 	EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Sesenta (60) meses de experiencia administrativa en el sector servicios públicos domiciliarios.
VI. RESPONSABILIDAD.	
1. Aprobar el plan estratégico en gestión de calidad. 2. Hacer partícipe a cada uno de los empleados en cuanto al desarrollo de políticas y objetivos de la institución. 3. Definir la política y los objetivos de la institución. 4. Identificar y aprobar cada uno de los recursos tanto técnicos, humanos, y económicos que sean necesarios para un adecuado desarrollo de los proyectos establecido en cada objetivo. 5. Inspeccionar la implementación y eficacia del sistema de gestión integral. 6. Contribuir con el mejoramiento de condiciones ambientales a través de un uso racional del agua y energía y evitando la contaminación del medio ambiente.	
VII. AUTORIDAD.	
1. Delegar funciones de cada uno de los sistemas de gestión para el cumplimiento de los planes de acción. 2. Tomar decisiones en cuanto a acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento del sistema. 3. Pedir una respuesta eficaz y oportuna de cada uno de los planes de mejoramiento sugeridos por la institución. 4. Solicitar continuamente información sobre el desempeño del sistema de gestión integral.	

Fuente: El autor.

9.4.2 Gestor Administrativo.

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel: Denominación del empleo: Código: Dependencia: Jefe Inmediato:	Directivo. Gestor Administrativo. Dirección asignada. Gerente General.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Propósito principal: Dirigir, planear, coordinar, controlar y asesorar todas las actividades tanto políticas como estratégicas propias de la dirección o en materia de tesorería, presupuestos, cartera, etc., con el fin de lograr procesos productivos, rentables y efectivos económicos y socialmente.</p> <p>Procesos en que interviene: Gestión de recursos financieros, gestión de talento humano.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar el equipo gerencial en cuanto a la toma de decisiones. 2. Hacer un continuo asesoramiento a los planes con el mejoramiento continuo y el acompañamiento en cuanto al manejo de costos, presupuestos, tesorería, cartera, etc. 3. Desarrollar una continua evaluación en cuanto al área financiera con el fin de optimizar los recursos disponibles. 4. Realizar la elaboración del plan financiero y presupuesto según los recursos de la institución 5. Dirigir, asesorar y evaluar todas las actividades ejecutadas en el área. 6. Recomendar, desarrollar y proyectar acciones que deben adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas. 7. Realizar en las fechas establecidas las actividades y programas del suministro de la institución. 8. Participar en la programación y ejecución de la compra de los materiales e insumos. 9. Dirigir actividades que tiendan al mejoramiento en la prestación del servicio. 10. Controlar, vigilar y supervisar el correcto funcionamiento del archivo administrativo de la institución. 	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Manejo del talento humano. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en software. • Manejo de compras de acueducto y alcantarillado. • Administración en servicios de acueducto y alcantarillado. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO	
ESTUDIO <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario en administración de empresas. • Título de postgrado en áreas relacionadas con las funciones del cargo. 	EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Treinta y seis (36) meses de experiencia en administración del sector servicios públicos.
VI. RESPONSABILIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer responsabilidades del personal a su cargo para asuntos relacionados con el SGIC. 2. Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales por parte de los contratistas. 3. Proporcionar los recursos que sean necesarios para el perfecto desarrollo del plan de acción. 4. Garantizar una mejora continua y una disminución de riesgos. 5. Realizar una retroalimentación del personal a su cargo incluyendo los contratistas sobre su desempeño sobre el SGIC. 	
VII. AUTORIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones correctivas y preventivas para el mejoramiento del SGIC. 2. Realizar una medición de las actividades de su área y de su gestión. 3. Evaluar al personal contratado. 4. Aprobar la implementación de métodos de control operacional en el medio ambiente que interactúen en este proceso. 	

Fuente: El autor.

9.4.3 Auxiliar de gerencia.

I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Técnico.
Denominación del empleo:	Auxiliar de gerencia.
Código:	
Dependencia:	Gerencia.
Jefe Inmediato:	Gerente General.
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Propósito principal: Ejecutar labores de oficina y de asistencia administrativa así como orientar a los clientes internos y externos facilitando el desempeño de las actividades a realizar.</p> <p>Procesos en que interviene: Atención al usuario, administración de personal y cumplimiento de la planeación estratégica.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aportar la información requerida por administración de igual modo orientar a el usuario en lo que sea pertinente de acuerdo a los procedimientos establecidos. 2. Realizar funciones propias del secretariado como recibir, revisar, clasificar, radicar, controlar documentos, datos y elementos pertinentes al puesto de trabajo. 3. Ofrecer una buena imagen de la institución y un buen servicio. 4. Radicar la información de forma eficiente, verídica y oportuna. 5. Cumplir con las instrucciones dadas por el jefe inmediato, relacionadas con el área laboral y transmitir los mensajes de y para los jefes. 6. Actualizar los documentos y registros de carácter técnico, financiero y administrativo. 7. Realizar un manejo eficiente de la agenda del jefe inmediato como son citas, entrevistas, capacitaciones, reuniones, etc. 8. Mantener ordenado el lugar de trabajo y presentación de la oficina. 9. Contestar, transmitir y recibir los mensajes que lleguen a su puesto de trabajo. 10. Efectuar las labores propias del servicio que demande la institución. 	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de software. • Técnicas de archivo. • Redacción y ortografía. • Manejo de buen servicio y atención al cliente. • Técnicas de comunicación. • Normas ICONTEC. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO	
ESTUDIO	EXPERIENCIA

<ul style="list-style-type: none"> • Diploma de bachiller. • Técnico en secretariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doce (12) meses de experiencia relacionada con el cargo a desempeñar.
VI. RESPONSABILIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar cumplimiento a la legislación. 2. Informar de manera oportuna y eficiente toda la información requerida. 3. Realizar la mejora continua. 4. Ser responsable en el momento de llevar los registros pertinentes del cargo. 5. Cumplir con las indicaciones legales e institucionales para desarrollar una evaluación de los resultados de su labor. 6. Cumplir con la ética profesional. 7. Implementar el SGIC desde su área de responsabilidad. 8. Hacer un uso eficiente de agua y energía de la institución. 	
VII. AUTORIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedir capacitación en lo que considere necesario para el buen funcionamiento de su desempeño en el área de trabajo. 2. Dar cumplimiento a las normas y protocolos de la institución. 3. Informar sobre los riesgos de su puesto laboral. 	

Fuente: El autor.

9.4.4 Gestor Comercial.

I.IDENTIFICACIÓN	
Nivel: Denominación del empleo: Código: Dependencia: Jefe Inmediato:	Técnico. Gestor Comercial. Gerencia. Gerente General.
II.PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Propósito principal: Ejecutar labores en el ejercicio de la relación entre la empresa de servicios públicos y los suscriptores y usuarios en general, facilitando y resolviendo las peticiones, quejas y reclamos que se deriven en el desarrollo de su objeto social.</p> <p>Procesos en que interviene: Atención al suscriptor y usuario, fortalecimiento de la relación comercial y cumplimiento de la planeación estratégica.</p>	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientas a suscriptores y usuarios en sus derechos y deberes, teniendo en cuenta el contrato de condiciones uniformes suscrito para manejar la relación en la prestación de los servicios públicos domiciliarios. 2. Recepcionar las peticiones quejas y reclamos que puedan presentar suscriptores y usuarios. 3. Dar contestación en los términos establecidos para tal fin, evitando sanciones y no 	

permitiendo que opere el silencio administrativo positivo. 4. Ofrecer una buena imagen de la institución y un buen servicio. 5. Elaborar folletos informativos, que le permitan a los usuarios hacer uso de la normatividad legal a fin de ser veedores de la buena prestación de los servicios públicos domiciliarios con criterios de participación ciudadana. 6. Cumplir con las instrucciones dadas por el jefe inmediato, relacionadas con el área comercial a fin de lograr los objetivos estratégicos. 7. Actualizar los documentos y registros de cada uno de los suscriptores por servicio en su respectivo orden: acueducto, aseo y alcantarillado. 8. Realizar un manejo eficiente del archivo de cada uno de los procesos, en orden cronológico de las peticiones quejas y reclamos presentados. 9. Mantener ordenado el lugar de trabajo y presentación de la oficina. 10. Contestar, transmitir y recibir los mensajes que lleguen a su puesto de trabajo. 11. Efectuar las labores propias del servicio que demande la institución. 12.	
IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES	
1. Manejo de buen servicio y Atención al cliente. 2. Conocimiento de la normatividad legal en materia de la prestación de los servicios públicos de aseo, acueducto y alcantarillado. 3. Conocimiento del contrato de condiciones uniformes aprobado por la empresa. 4. Manejo de la informática básica. 5. Técnicas de archivo. 6. Redacción y ortografía. 7. Técnicas de comunicación. 8.	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO	
ESTUDIO <ul style="list-style-type: none"> • Diploma de bachiller. • Técnico en secretariado. 	EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Doce (12) meses de experiencia relacionada con el cargo a desempeñar.
VI. RESPONSABILIDAD	
1. Dar cumplimiento a la legislación. 2. Informar de manera oportuna y eficiente toda la información requerida. 3. Realizar la mejora continua. 4. Ser responsable en el momento de llevar los registros pertinentes del cargo. 5. Cumplir con las indicaciones legales e institucionales para desarrollar una evaluación de los resultados de su labor. 6. Cumplir con la ética profesional. 7. Implementar el SGIC desde su área de responsabilidad. 8. Hacer un uso eficiente de agua y energía de la institución.	
VII. AUTORIDAD	
1. Pedir capacitación en lo que considere necesario para el buen funcionamiento de su desempeño en el área de trabajo. 2. Dar cumplimiento a las normas y protocolos de la institución. 3. Informar sobre los riesgos de su puesto laboral.	

Fuente: El autor.

10 CONCLUSIONES

Los servicios públicos domiciliarios deben evolucionar tanto en su prestación, como en la forma de administración y las relaciones que las empresas prestadoras tienen con sus suscriptores y usuarios.

- Las estrategias para posicionar la empresa como una de las mejores, deben implementarse para contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades.
- La elaboración de los manuales de funciones permite a la empresa tener una herramienta que permita identificar las labores de cada uno de sus colaboradores, en pro de sus objetivos misionales.
- El diseño organizacional permite realizar una formalización en los cargos, de tal manera que cada uno conozca sus funciones, nivel jerárquico e interacción dentro de la organización.
- Con la creación del área comercial, disminuirán las brechas existentes a través de las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones que los suscriptores y usuarios realizan a la empresa, esto conllevará al mejoramiento del servicio y por ende la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Cuitiva.
- La investigación es una herramienta que permite a las organizaciones identificar nuevas formas eficientes de administración de cualquier unidad de negocio y maneras sencillas de manejar las relaciones con sus clientes.

11. RECOMENDACIONES

Se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Evaluar esta propuesta como posible alternativa en el proceso de transformación empresarial que en la actualidad adelanta la administración de la empresa de servicio públicos del Municipio de Cuitiva.
- Involucrar y comprometer a la ciudadanía en la gestión, administración y control de los servicios públicos.
- El nivel estratégico en cabeza de la gerencia realizara seguimiento de las estrategias propuestas, las cuales direccionaran la empresa en el mediano y largo plazo.
- En el primer semestre de la implementación del área comercial, se realizara una evaluación con el propósito del análisis y mejoramiento de dicha área.
- Se debe hacer seguimiento al manual de funciones con el fin de complementarlo a medida que transcurra el tiempo y se identifique nuevas tareas que no estén contenidas en el, de esta manera se delimitaran más las funciones.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Audirac, C. (1994). ABC del desarrollo organizacional. México: Trillas. Pág 32.
- Alarcón Avella, Jorge Andres. 2012. Trabajando unidos por el progreso.
- Barrios Hernández, D. (2009). Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Ingeniería de la Organización. Maestría en Ingeniería Administrativa, Pág 32.
- Barbosa Guzman, M. (15 de Febrero de 2013). Concepto e Importancia de Diseño Organizacional. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de blogspot.com: <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>
- Beckhard, R. (1969). Organization development: strategies and models. Addison- Wesley, Pág 22.
- Burke, W., & Hornstein, H. (1972). The social technology of organization development. Fairfax, VA: Learning Resources Corporation. Pág 15.
- Cadavid Monroy, J. A. (2010). Servicios Públicos de Agua Potable y Saneamiento en la Consolidación Urbanística de Asentamientos Informales, Estudio de caso en Medellin, Colombia. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellin, 20.
- Cicuendez Santamaría, R. (2009). La Estructuración Organizativa. Tendencias y Nuevos Sistemas en la Prestación de Servicios Públicos. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional.
- CINARA. (2004). Cronología del Sector de Agua Potable y Saneamiento Basico. Universidad del Valle, Santiago de Cali, 15-21.

Correa Ortega, Z. M., & Zarate Tirado, O. (2009). Propuesta de Transformacion Administrativa y Financiera de la Empresa de Servicios Publicos de Acueducto y Alcantarillado del Municipio de Aguachica. Universidad Industrial de Santander, Escuela de Economia y Administración.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá. D.C: Mc Graw-Hill. Pág. 711.

Decreto 302, República de Colombia. Prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado. 25 de Febrero del 2000.

Decreto 475, República de Colombia. Normas técnicas de calidad del agua potable. Marzo 10 de 1998.

Decreto 1713, República de Colombia. Por el cual se reglamenta la Ley 142 de 1994, la Ley 632 de 2000 y la Ley 689 de 2001, en relación con la prestación del servicio público de aseo, y el Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 en relación con la Gestión Integral de Residuos Sólidos. Agosto 6 del 2002.

Decreto 2785, República de Colombia. Disposiciones para la transformación y adecuación estatutaria de las entidades prestadoras de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y Saneamiento básico, para la creación de nuevas empresas de servicios públicos domiciliarios de Acueducto y Saneamiento Básico, y se dictan otras disposiciones. 22 de Diciembre de 1994.

Díaz, I., & Pulido, I. (2006). ADN Organizacional: la clave de la ejecución. . Debates IESA. Vol 11, N° 3 , 63.

Gómez Ceja, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas . México: Mc Graw Hill. Octava edición. Pág 191.

Hall, Richar. ((s,f)). Organizaciones, estructuras y procesos. New York: Prentice Hall Internacional. Pag.139.

Higuita, D. (2007). La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea. Medellín: Universidad Eafit. Escuela de Administración.

Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas. Transformación estado y democracia N° 38, 70.

Ibarra Mares, A. (2009). Introducción a las Finanzas Públicas. Beta- Action.

Johansen, O. (1995). Anatomía de la empresa: Un ateoría general de las organizaciones Sociales. México: Limusa. Pág 241.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). Administración. Una Perspectiva Global. . México: Mc Graw Hill. 11° edición. Pág. 244 .

Lerna, H. D. (1999). Metodología de la Investigación . Pereira Colombia: Postergraph.

Ley 142. República de Colombia. Costitucion politica de Colombia. articulo 7; 365; 367. Bogota. 1991.

Ley 56, República de Colombia. Ministerio de minas y energia, Programa para el uso eficiente y ahorro del agua. 5 de Octubre de 1981.

Ley 373, República de Colombia, Corpoboyaca, 11 de Julio de 1997.

Ley 632. , República de Colombia. Contribución de solidaridad en la autogeneración, Diciembre 29 del 2000.

Ley 689. , República de Colombia. Prestacion de servicios públicos de aseo. Agosto 28 del 2001.

Ley 2811. República de Colombia. Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente. Diciembre 18 de 1974.

Ley 99. República de Colombia . Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente. Diciembre 22 de 1993.

Lewin, K. (1945). LA TEORIA DEL CAMPO Y EL APRENDIZAJE.

Lippitt,G.(1969). Implementing organizational change. San Francisco, Jossey- bass, pág. 8.

Mintzberg, H. (2003). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Ateneo. Pág 365.

Petit, E., Abad, R., López, M., & Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un enfoque gerencial para Latinoamérica. Opción, vol. 28, núm.67, enero- abril, 2012, pp 173- 205. ISSN: 1012-1587 , Pág. 177.

Pomponi, R. (1998). Organizational structures for technology transition: Rethinking information flow in the integrated product team. Massachusetts: Institute of Technology. Pág 259.

Porto, J. p. (2009). definicion.de. Obtenido de <http://definicion.de/jerarquia>.

Reyes Ponce, A. (1994). Administración Moderna. México: Editorial Limusa. Pág 276 .

Sánchez Ambriz, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Redayc (Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal), Pág. 14.

Sanchez, G. G. (15 de 10 de 2012). gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Stoner, J. (1994). Administración . México: Ediciones Pearson. 4 ed. Pág. 355 .

Rendon Huertas, C., & Garcia Caballos, D. A. (2008). Diseño de la Estructura Organizacional, Manual de Funciones, Procedimientos y Analisis de Riesgos para la Empresa A & Ingeniería y Servicios LTDA. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

Robbins, Stephen & Coulter, Mary, 2009, Administración, pág. 301-309.

Torres, S. (2014). Desarrollo Organizacional. Dirección de Investigaciones y Postgrado, Pág. 9; 23; .

Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, D. R. (2012). Evolución Histórica del Desarrollo Organizacional. Circulo- Tec, Pág. 15- 20; 27-28; 31-33; 39.

Valenzuela, A. R. (17 de 12 de 2014). es.slideshare.net. Obtenido de <https://es.slideshare.net/inesemformacion/puntos-clave-en-la-eficacia-de-la-administracin-y-gestin-sanitaria>.

Vergara, J. (1999). Las Redes Sistémicas en el diseño y operación de Sistemas de Planeación. México: Pág. 3.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. . Economía Industrial, 82-83.

Ponce TALANCÓN, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/bitstream/handle/123456789/6407/A7.1799.pdf?sequence=1>

Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4031653>. Maritza Torres Samuel, Carmen Vásquez Stanescu, Marisabel Luna Cardozo

Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI). http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_4.htm. IPN UPIICSA - Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Universidad en Ciudad de México.

Gerencia: Planeacion & Estrategia, Gerencia y software para el control de los planes.

https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA44&dq=matriz+DOFA&hl=en&sa=X&ved=0CCEQ6AEwAWoVChMI8oulxPWeyAIVAR4eCh2_jAEt#v=onepage&q=matriz%20DOFA&f=false. Jairo Amaya Amaya. Pág 44-46.

https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA200&dq=FO+DO+FA+DA+ESTRATEGIAS+DE+LA+MATRIZ+DOFA&hl=en&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI_ZbrgIKfyAIV0K-ACh3wRwuV#v=onepage&q&f=false

Conceptos de administración estratégica .

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/MODULO_G_ESTRATERGICA_CON_FIGURAS/leccin__15_planeacin_stratgica.html. 2003. Fred. R. David.

ANEXOS

Anexo 1. Formatos de Encuesta.

Formato de encuesta suscriptores y usuarios

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL

MUNICIPIO DE CUITIVA

SUSCRIPTORES Y USUARIOS

Objetivo: Conocer la percepción y compromiso de los suscriptores y usuarios frente a la prestación de los servicios públicos del Municipio de Cuitiva.

Fecha: _____

Estrato: _____

Barrio: _____

¿Sabe usted quién administra la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado?

- a. Si b. No

¿Con cuáles servicios públicos cuenta su vivienda?

- a. Acueducto b. Alcantarillado c. Aseo

¿Qué apreciación le merece la calidad de los servicios públicos de Acueducto y Alcantarillado?

- a. Mala b. Regular c. Buena d. Muy buena e. Excelente

¿Ha efectuado algún tipo de trámite ante la Oficina de Servicios Públicos?

- a. Si b. No

¿Cómo calificaría la atención por parte de la Oficina de Servicios Públicos?

- a. Buena b. Mala c. Regular

¿Conoce los mecanismos de participación ciudadana?

a. Si b. No

¿Está dispuesto a participar en un eventual proceso de cambio de la Oficina de Servicios Públicos?

a. Si b. No

Formato de encuesta funcionarios

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL
MUNICIPIO DE CUITIVA
FUNCIONARIOS

Objetivo: Conocer la percepción y compromiso de los funcionarios frente a la prestación de los servicios públicos del Municipio de Cuitiva.

Fecha: _____

Estrato: _____

Barrio: _____

¿Conoce la misión de la empresa donde usted labora?

a. Si b. No

¿Sabe la visión de la empresa?

a. Si b. No

¿Le han informado sobre los valores corporativos de la empresa?

a. Si b. No

¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

a. Si b. No

¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

a. Si b. No

¿La división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

a. Si b. No

¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

a. Si b. No

¿La empresa realiza frecuentemente rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

a. Si b. No

¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

a. Si b. No

¿La organización cuenta con un organigrama definido y actualizado?

a. Si b. No

¿La organización cuenta con manual o documentos de descripción de puestos y funciones? a.

Si b. No

¿La organización cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de trabajadores?

a. Si b. No

¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

a. Si b. No

¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?

a. Si b. No

¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?

a. Si b. No

¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

a. Si b. No

¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?

- a. Si b. No

¿Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos?

- a. Si b. No

¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?

- a. Si b. No

¿Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de su parte?

- a. Si b. No

¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?

- a. Si b. No

¿Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa?

- a. Si b. No

¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?

- a. Si b. No

¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?

- a. Si b. No

¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?

- a. Si b. No

¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?

- a. Si b. No

¿La empresa frecuentemente se actualiza en los avances tecnológicos?

- a. Si b. No

¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento?

a. Si b. No

Anexo 3. Análisis de la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Población	1052
Tamaño de la Muestra	281
Error Maestral	0.05
Nivel del encuestado	Suscriptores y usuarios
Ámbito territorial	Cuitiva
Herramienta utilizada	Encuesta
Modo de recogida de datos	Personal
Programa estadístico utilizado	Excel

Suscriptores y usuarios.

Acueducto	825
Aseo	121
Alcantarillado	106
Total	1052

Muestreo aleatorio simple

N	1052
1- ∞	95%
z	1,96
e	0,05
p	0,05
q	0,05

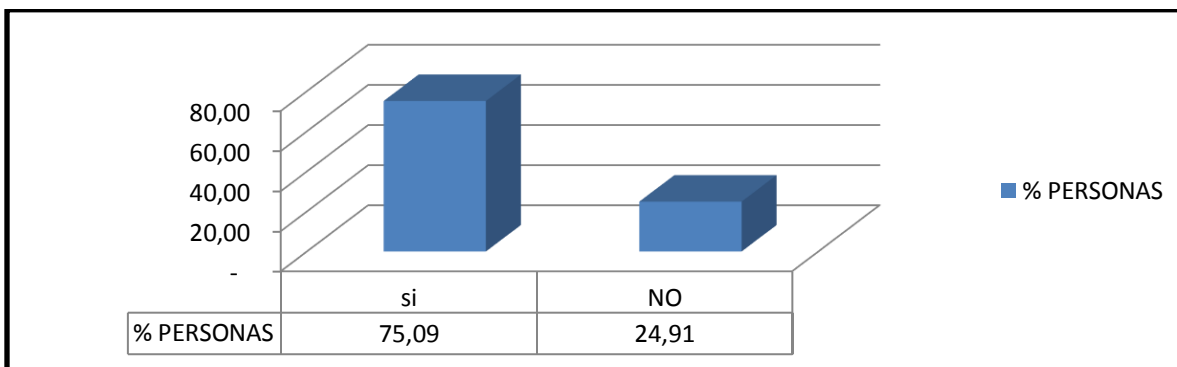
$$n = z^2 * p * q / e^2 = 384$$

$$n! = n_o/1 + (n_o - 1) / N = 281$$

SUSCRIPTORES Y USUARIOS.

Pregunta No. 1

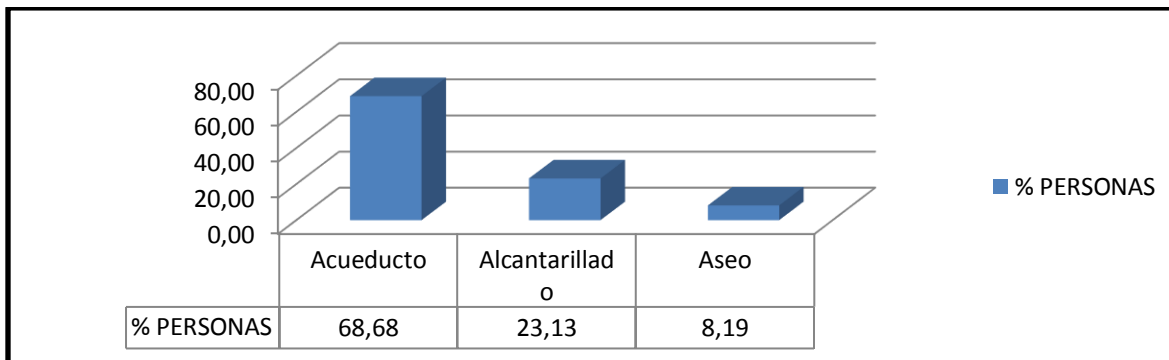
¿Sabe usted quién administra la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo?



A esta pregunta los usuarios respondieron que en un 75.09% si saben quién administra la prestación de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado.

Pregunta No. 2

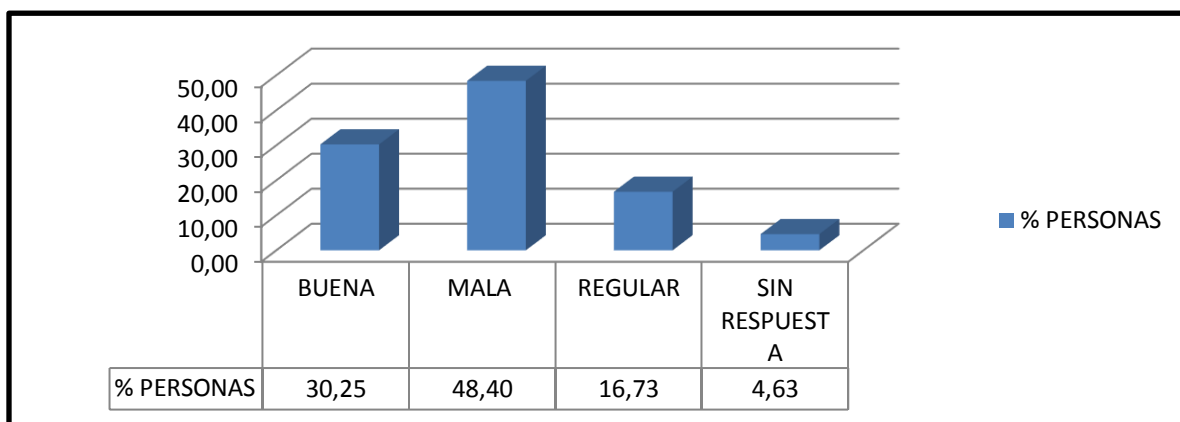
¿Con cuáles servicios públicos cuenta su vivienda?



El 68.68% de los usuarios cuentan con servicio de acueducto, el 23.13% alcantarillado y solo el 8.19% con servicio de aseo, esto permite identificar en qué tipo de servicio se debe fortalecer la cobertura.

Pregunta No. 3

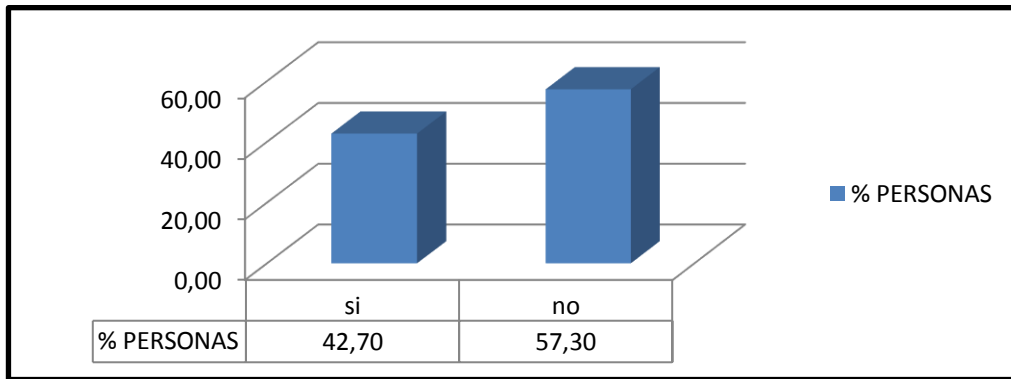
¿Qué apreciación le merece la calidad de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado?



Las opiniones en esta pregunta están divididas el 48.40% califica de malo el servicio y el 30.25% considera bueno el servicio, se debe estar pendiente por brindar una calidad buena del 100% de los servicios.

Pregunta No. 4

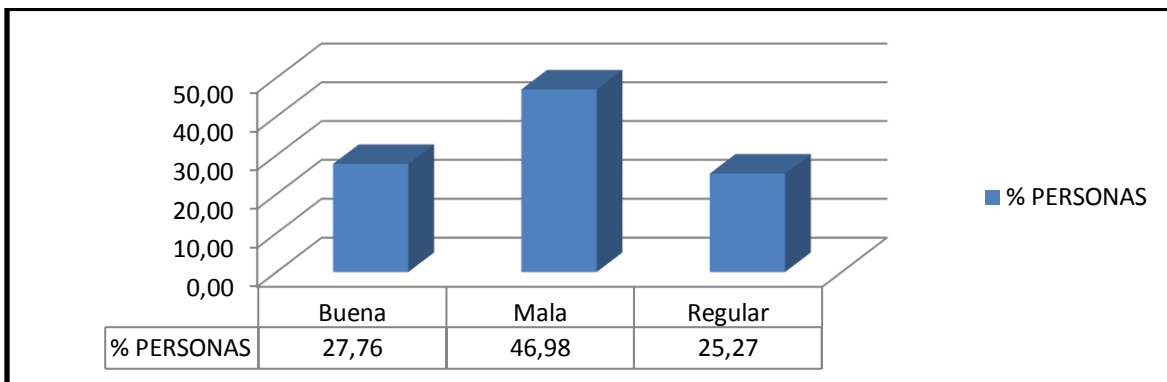
¿Ha efectuado algún tipo de trámite ante la oficina de servicios públicos?



El 57.30% de usuarios no ha realizado ningún trámite en la oficina de la empresa, se debe tener en cuenta que algunos sectores quedan bastante distanciados de la oficina de la empresa, adicionalmente es dispendioso dichos tramites.

Pregunta No. 5

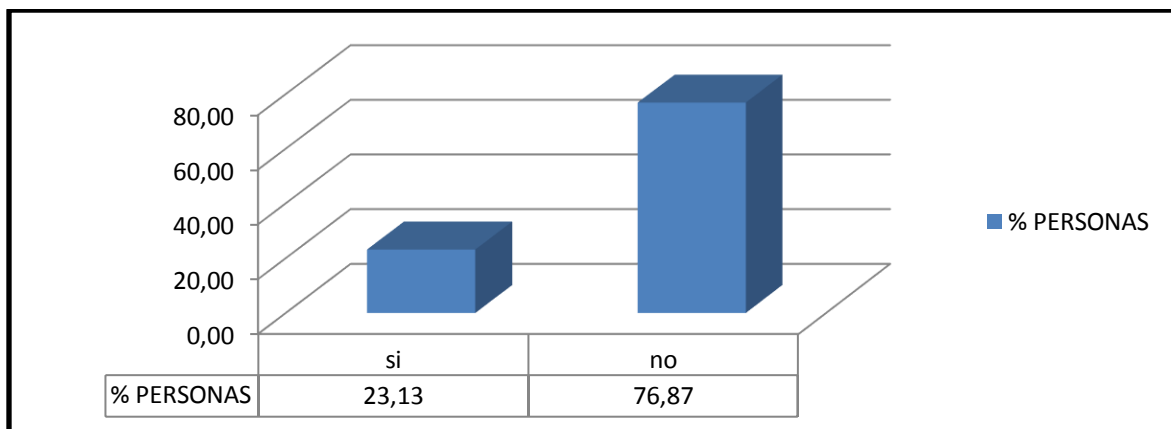
¿Cómo calificaría la atención por parte de la oficina de servicios públicos?



Se debe prestar atención a este aspecto pues el 46.98% dice que la atención es mala pero si se tiene en cuenta el resultado de buena 27.76% y regular 25.27%, es que se hay fallas al respecto.

Pregunta No. 6

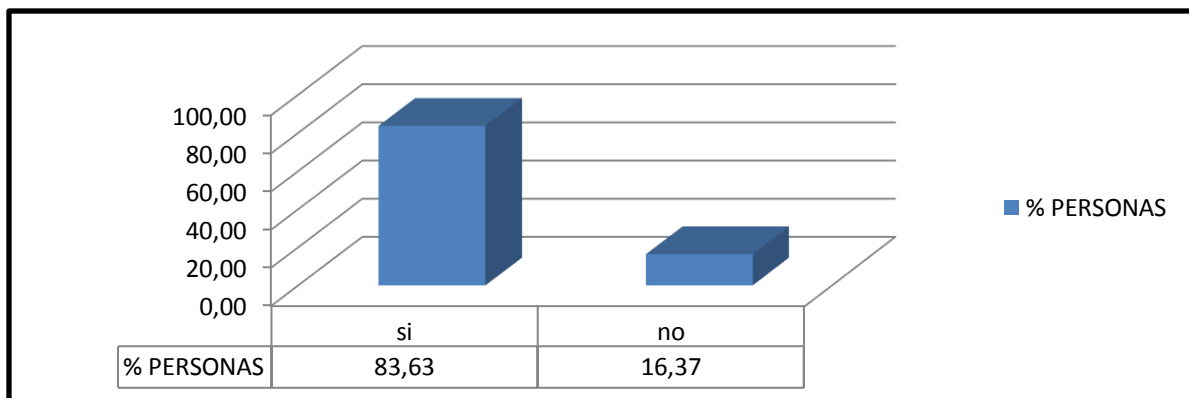
¿Conoce los mecanismos de participación ciudadana?



El 76.87 % de usuarios desconoce cuáles son los mecanismos de participación ciudadana.

Pregunta No. 7

¿Está dispuesto a participar en un eventual proceso de cambio de la oficina de servicios públicos?



Los usuarios están dispuestos en un 83.63% a participar con sus aportes en un proceso de cambio de la empresa de servicios públicos.

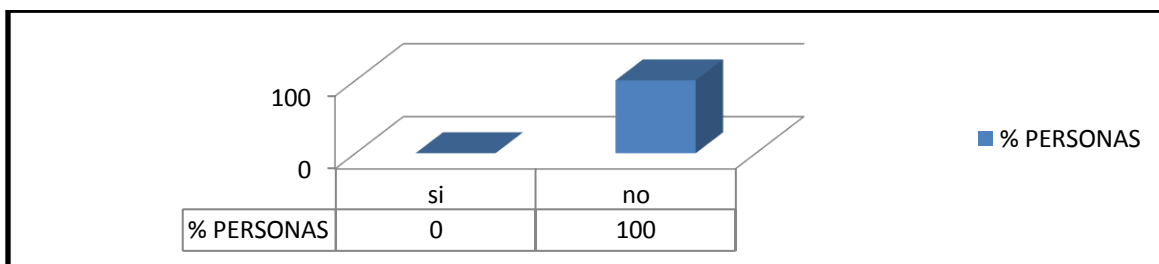
Funcionarios.

Población	5
-----------	---

Tamaño de la Muestra	5
Nivel del encuestado	Funcionarios
Ámbito territorial	Cuitiva
Herramienta utilizada	Encuesta
Modo de recogida de datos	Personal
Programa estadístico utilizado	Excel

Pregunta No. 8

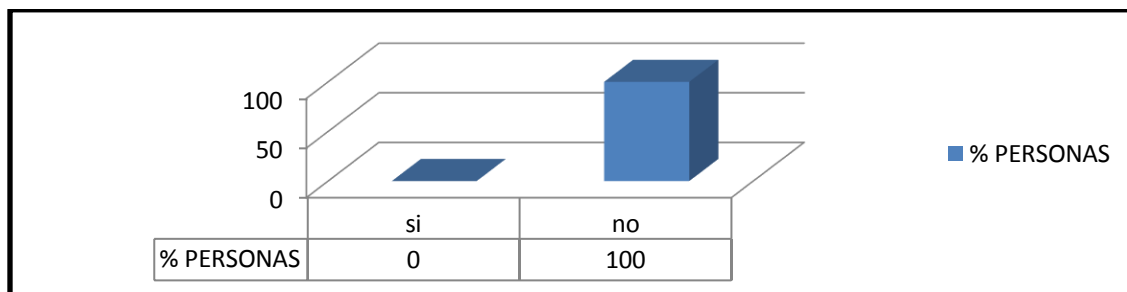
¿Conoce la misión de la empresa donde usted labora?



La misión no es conocida por el total del personal de la empresa, porque no hay misión.

Pregunta No. 9

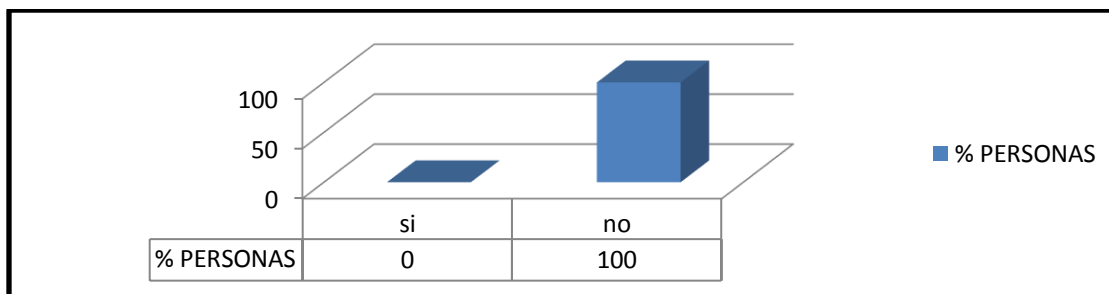
¿Sabe la cual es la visión de la empresa donde usted labora?



Igual ocurre con la visión, no es conocida por el 100% del personal, ya que no existe.

Pregunta No. 10

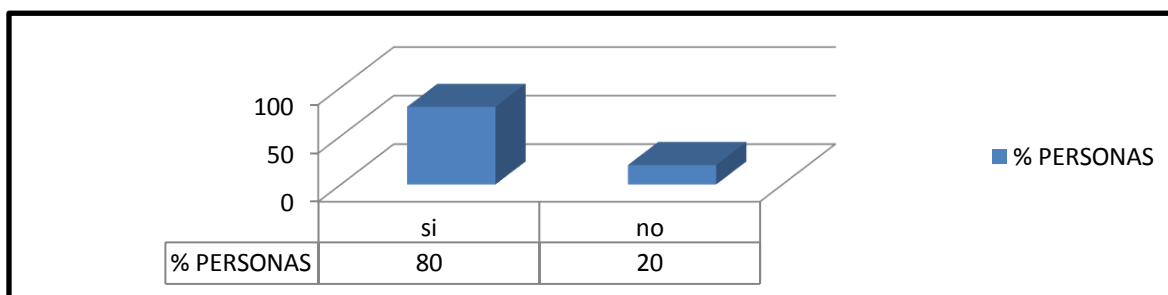
¿Le han informado sobre los valores corporativos de la empresa?



El 100% de los empleados no tienen valores guía ni escritos, ni conversados para la realización de sus labores.

Pregunta No. 11

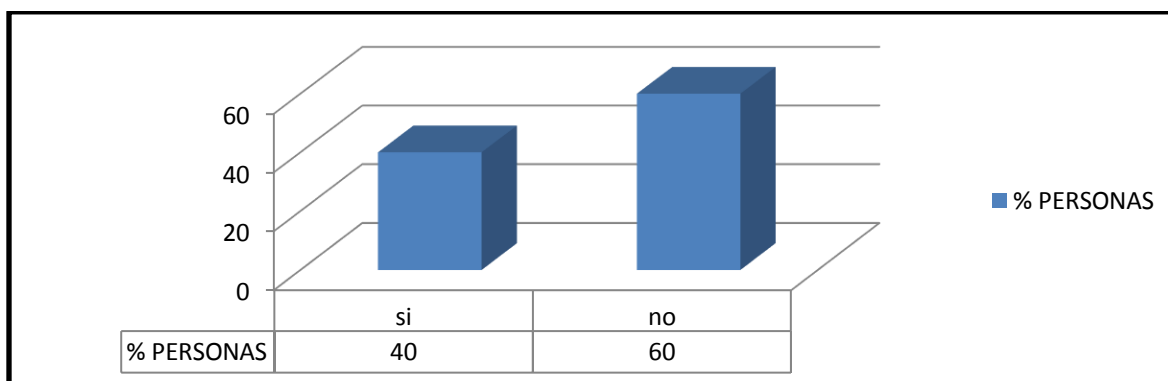
¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?



Las actividades son acordes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 12

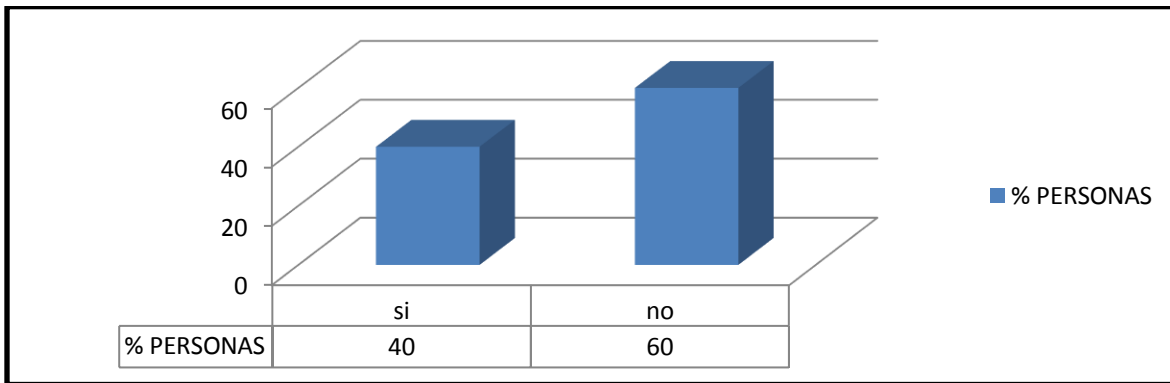
¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?



El 60% respondió no, se deben establecer manuales de procesos, procedimientos y de funciones y responsabilidades para que todo el personal tenga claro cuáles son sus obligaciones para que se cumplan los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 13

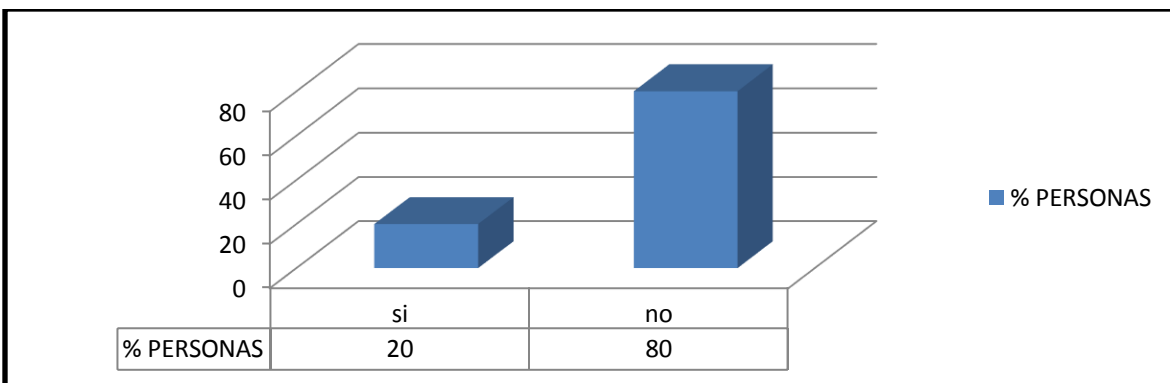
¿La división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?



El 40% de los empleados opinaron que la división del trabajo si es adecuada, el 60%, respondió que si se hace necesario realizar la división de algunas áreas de trabajo, esto aportaría al diseño organizacional.

Pregunta No. 14

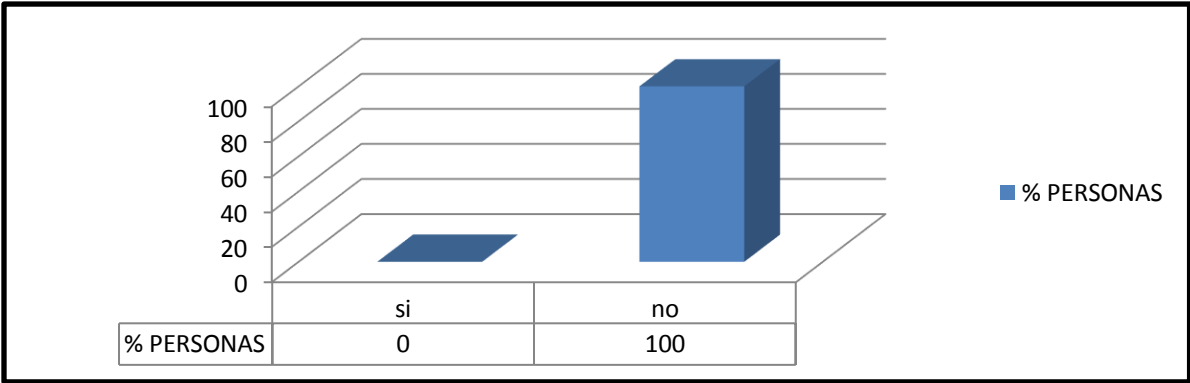
¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?



Los puestos asignados permiten que solo el 20% de los funcionarios desarrolle sus habilidades para el mismo puesto.

Pregunta No. 15

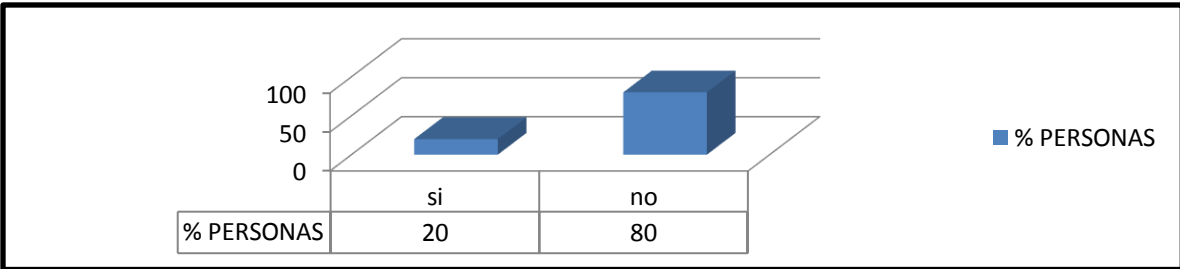
¿La empresa realiza frecuentemente rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?



La rotación de personal no se presenta y se hace necesario para eliminar el puesto monótono.

Pregunta No. 16

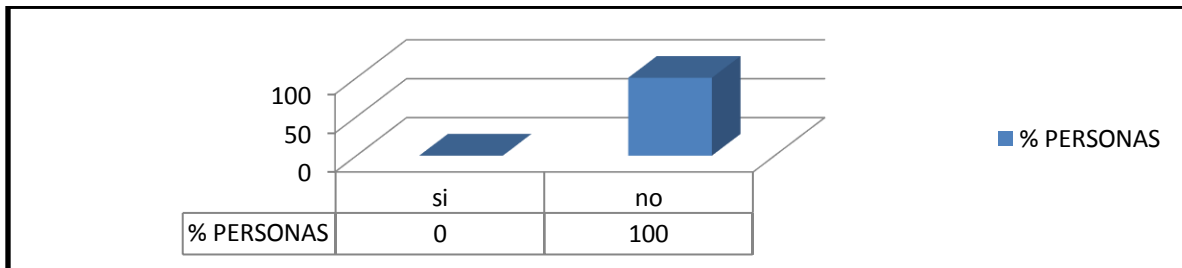
¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?



Hace falta personal y se deben buscar con los perfiles adecuados para hacer una administración más efectiva y así optimizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 17

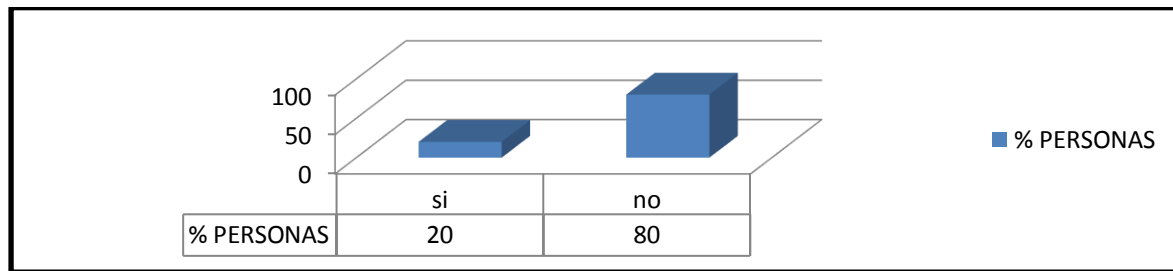
¿La organización cuenta con un organigrama definido y actualizado?



Dentro del desarrollo del proyecto se hizo necesario diseñar un nuevo organigrama, acorde a las necesidades de la empresa, ya que no se encontraba actualizado.

Pregunta No. 18

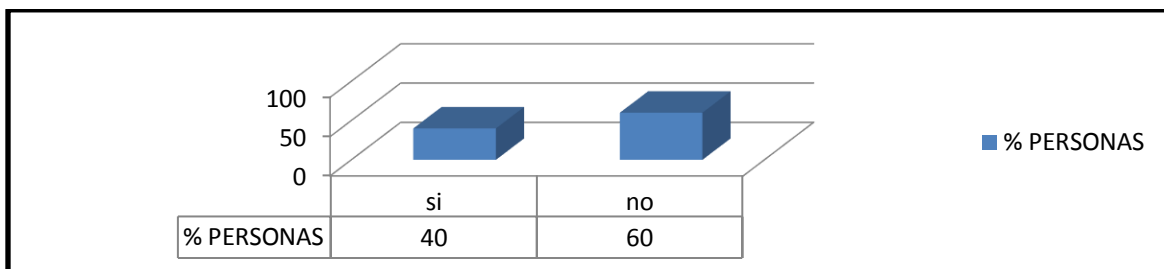
¿La organización cuenta con manual o documentos de descripción de puestos y funciones?



La empresa cuenta con unos documentos de descripción de funciones pero muy superficiales e incompletos y es solo el del fontanero.

Pregunta No. 19

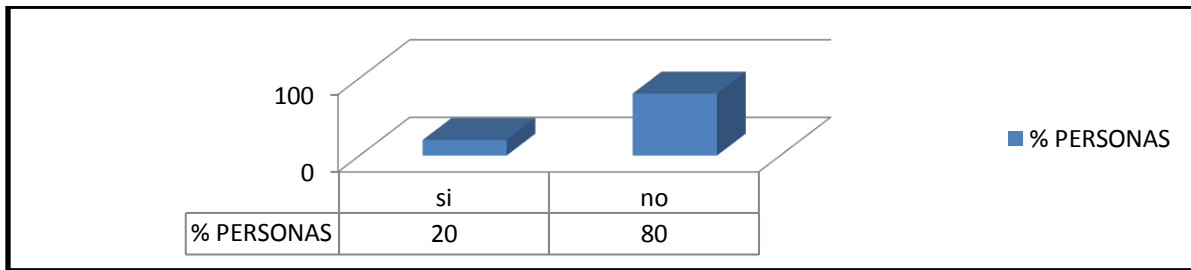
¿La organización cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de trabajadores?



Se debe implementar un sistema para reclutar el personal adecuado para ofrecer eficiente servicio.

Pregunta No. 20

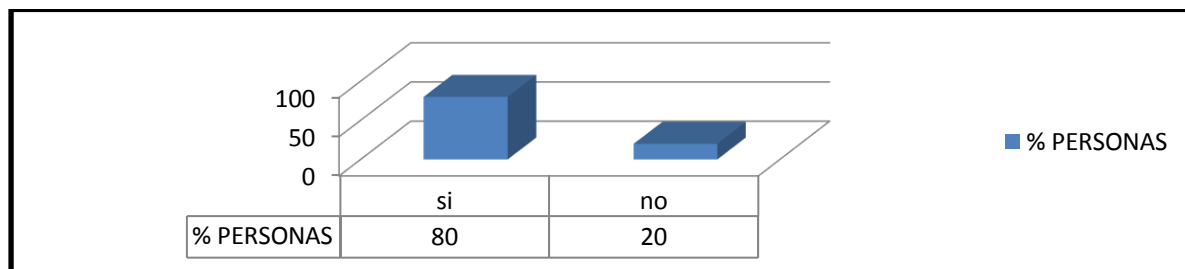
¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?



Es importante que se dé la comunicación entre jefe y subordinados, por el bienestar y buen desempeño de todos.

Pregunta No. 21

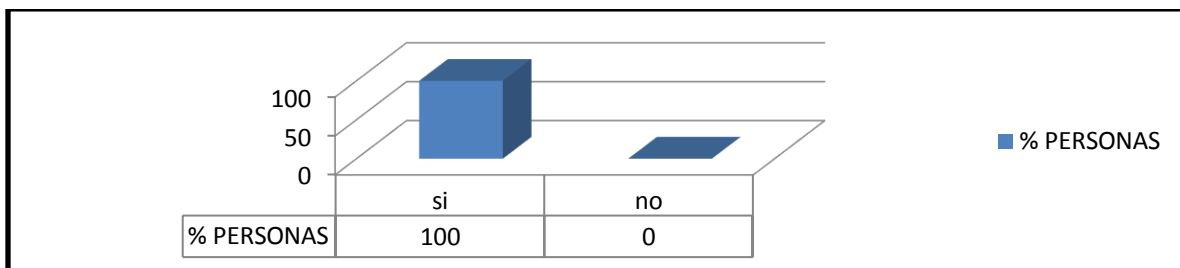
¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?



Es un aspecto importante para el clima organizacional, la confianza genera buen ambiente y armonía en los sitios de trabajo.

Pregunta No. 22

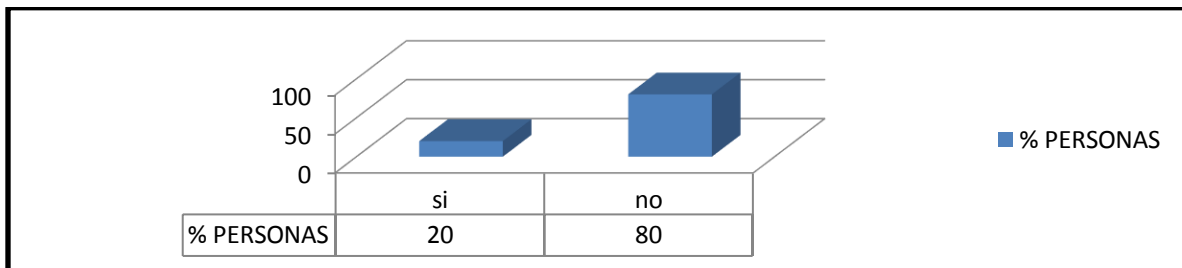
¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?



Es fundamental este aspecto para el buen y sano desarrollo de las actividades y funciones de todos los empleados. Además es un aliciente para mejorar los resultados de la empresa.

Pregunta No. 23

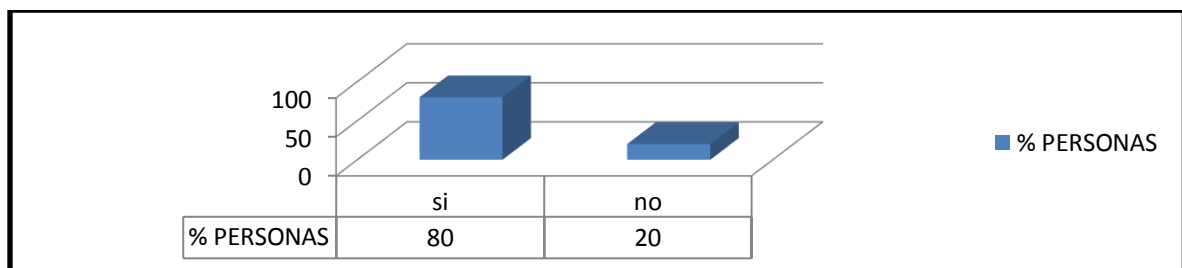
¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?



Se deben establecer políticas para que los empleados tengan mejores oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto redunda en una administración y atención de buena calidad.

Pregunta No. 24

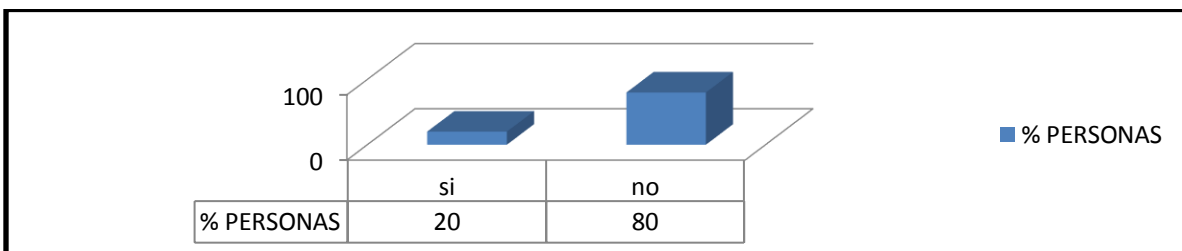
¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?



El ambiente laboral es satisfactorio y esto es muy bueno para el desempeño de los funcionarios y el rendimiento en su trabajo.

Pregunta No. 25

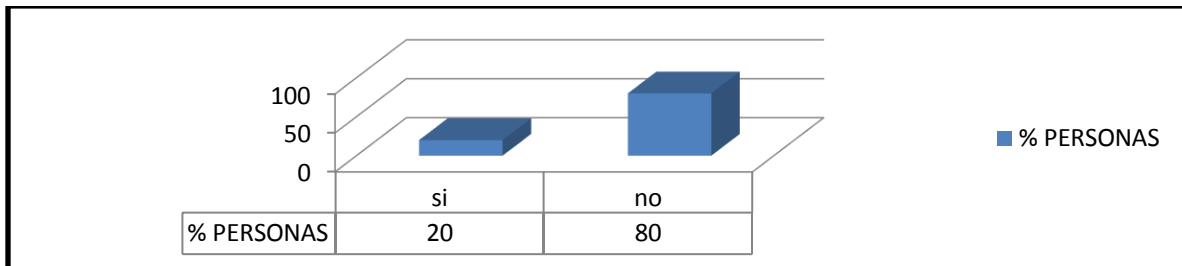
¿Recibe elogios frecuentemente por parte de los directivos?



Se debe acompañar más a los empleados en sus buenas actuaciones y desempeño, pero esto depende de quien ejerza la gerencia de la empresa.

regunta No. 26

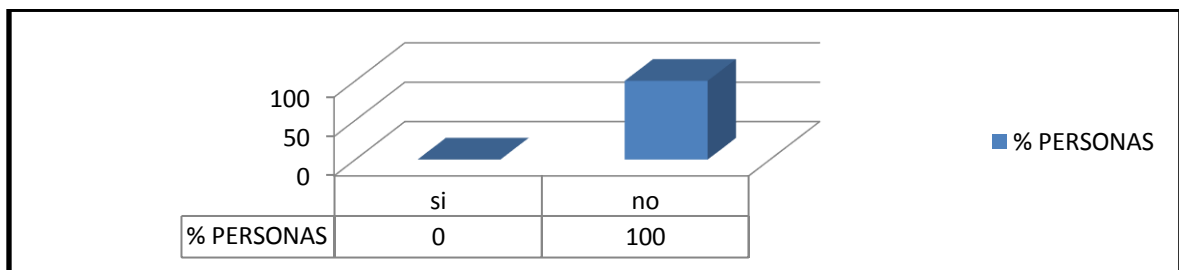
¿La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho?



Se deben implementar políticas para este aspecto y así se obtendrán mejores resultados en el desempeño de los empleados.

Pregunta No. 27

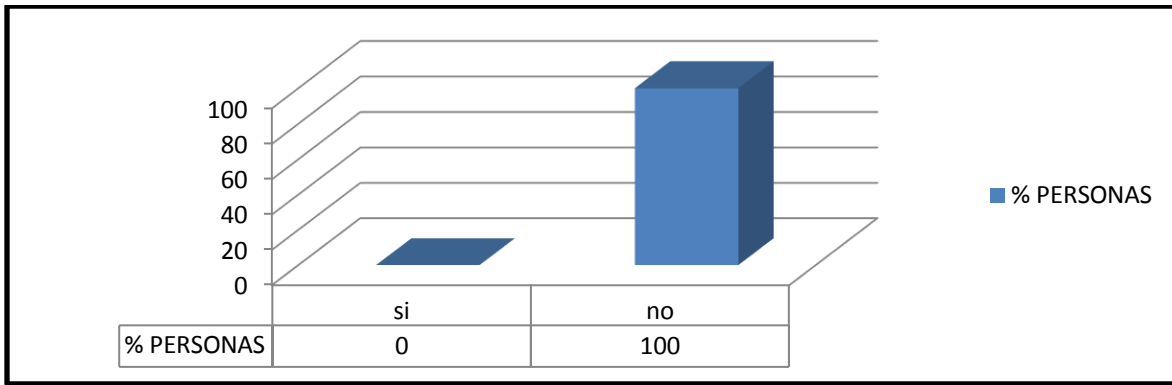
¿Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de su parte?



Brindar acompañamiento y generar un buen ánimo en los empleados ya que el 100% de ellos no recibe ningún reconocimiento a sus esfuerzos.

Pregunta No. 28

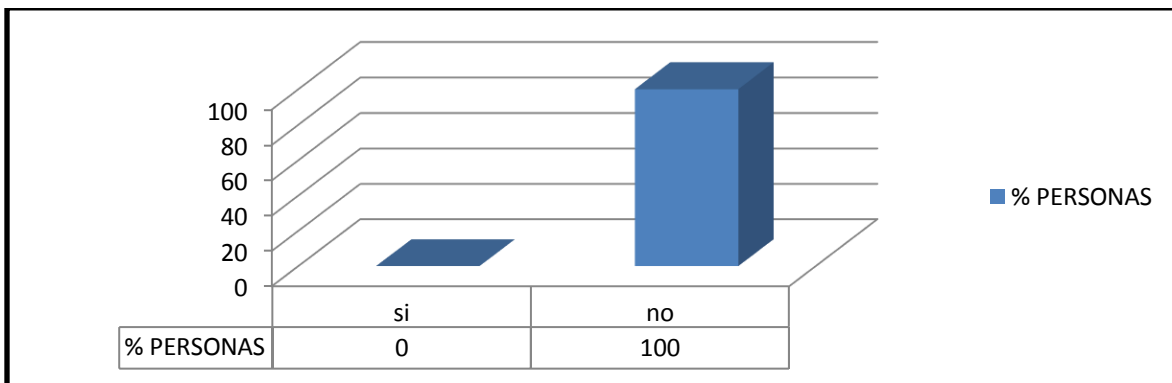
¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?



La motivación es un aspecto primordial que todo administrador debe aplicar y conocer y en la empresa se deben establecer planes y programas para mejorar el clima laboral.

Pregunta No. 29

¿Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extra laborales que puede brindar la empresa?

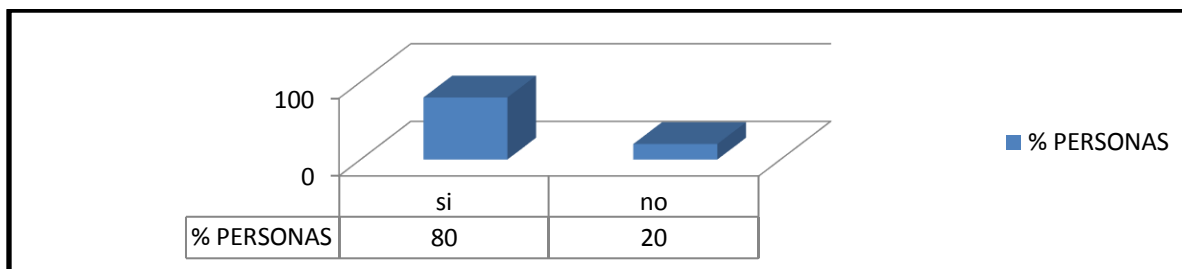


El 100% de los encuestados respondieron no, ya que en la empresa no se realizan dichas actividades de ninguna clase.

Toda actividad extra que se desarrolle dentro o fuera de la organización aporta para que el rendimiento mejore sustancialmente y la motivación y el clima organizacional mejore.

Pregunta No. 30

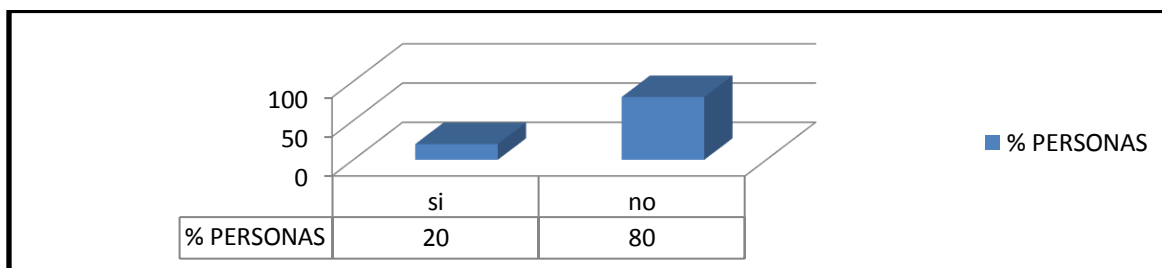
¿Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados?



Existe buen control del desempeño de los empleados este llega al 80%, pero lo importante es que este sea ejercido de forma óptima y de acuerdo a unas políticas claras al respecto.

Pregunta No. 31

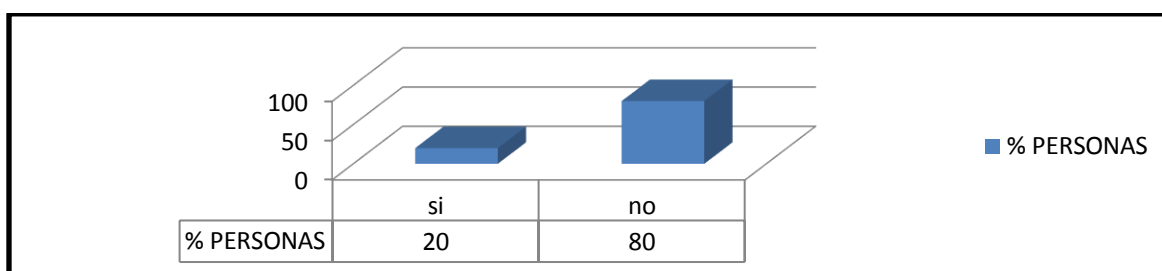
¿Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?



Es urgente implementar programas de capacitación en los temas que los empleados requieran porque así su desempeño se verá beneficiado.

Pregunta No. 32

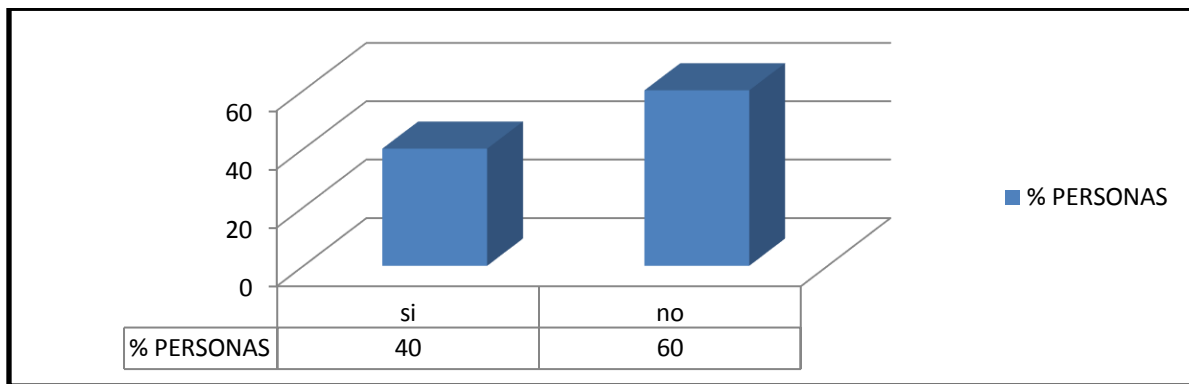
¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados?



El 80% de los funcionarios respondió no, ya que es autoritaria la toma de decisiones, en ocasiones es necesario contar con experiencia para tomar decisiones efectivas.

Pregunta No. 33

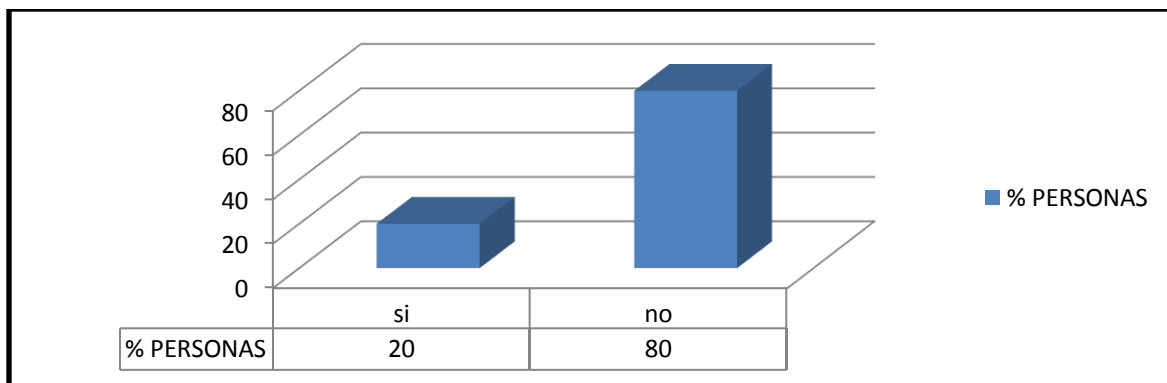
¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?



Una empresa que administra los servicios públicos domiciliarios debe contar con unos medios y tecnologías adecuados para su óptimo desempeño y sobre todo agilizar y controlar mejor todas las actividades.

Pregunta No. 34

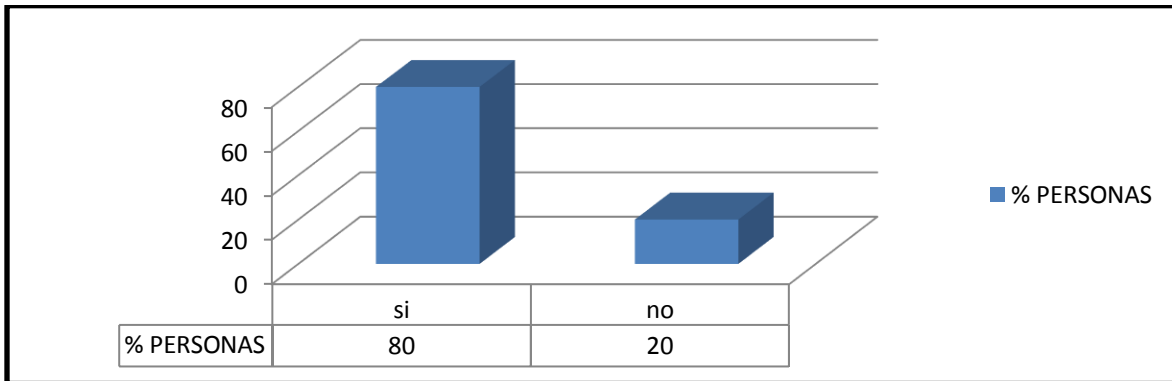
¿La empresa frecuentemente se actualiza en los avances tecnológicos?



Se deben actualizar todos los sistemas informáticos de software y hardware para un mejor desempeño porque los que hay ya son algo obsoletos.

Pregunta No. 35

¿La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento?



Por supuesto que las tecnologías son una herramienta vital en el desempeño y rendimiento de todas las actividades laborales y sobre todo en una empresa que brinda servicios tan delicados y fundamentales para la calidad de vida de las personas.